

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení systému nákupu a zásobování ve firmě Váhala a spol. s r. o.

Evaluation of Purchase and Supply System in the Company Váhala Ltd.

Student: Marta Kuličková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslava Pešlová

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Marta Kuličková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: Zhodnocení systému nákupu a zásobování ve firmě Váhala a spol. s r. o.
Evaluation of Purchase and Supply System in the Company Váhala Ltd.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Zásobovací činnost
 3. Charakteristika systému nákupu a zásobování v konkrétní firmě
 4. Zhodnocení systému nákupu a zásobování v konkrétní firmě
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.
SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

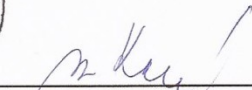
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslava Pešlová**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma Zhodnocení systému nákupu a zásobování ve firmě Váhala a spol. s r. o., včetně všech příloh, vypracovala samostatně s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu použité literatury.

Ve Valašském Meziříčí dne 2. května 2013

.....*Marka Kulíčková*.....

Jméno a příjmení bakaláře

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucím mé bakalářské práce Ing. Jaroslavě Pešlové a následně Mgr. Robertu Sigmundovi, DiS., za odborné rady a připomínky při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu Janu Váhalovi ze společnosti Váhala a spol. s r. o. za poskytnutí informací a podkladů důležité pro zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

1	ÚVOD.....	5
2	Teoretická část	7
2.1	Definice nákupu	7
2.2	Nákup a jeho funkce ve firmě	7
2.3	Nákup a jeho pojetí ve firmě.....	8
2.4	Uspokojování potřeb	10
2.5	Cíl snižování nákladů	10
2.6	Cíl zvyšování jakosti nákupu	10
2.7	Cíl snižování nákupního rizika	10
2.8	Cíle zvyšování flexibility nákupu	11
2.9	Veřejně prospěšné nákupní cíle	11
2.10	Objekty nákupu	11
2.11	Nákupní proces.....	13
2.12	Určení požadavků na nákup.....	14
2.13	Centralizace nákupu	14
2.14	Důvody zásob ve firmě.....	15
2.15	Význam zásob a jejich udržování v podniku	16
2.16	Klasifikace zásob.....	16
2.17	Řízení zásob	17
2.18	Modely řízení zásob	18
2.19	Optimalizace zásob.....	20
2.20	Druhy zásob	21
2.21	Logistické náklady	21
2.22	Metody účtování zásob	23
2.23	Sklady a firma	24
2.24	Systém Cross-Docking	25
2.25	Služby a náklady spojené se skladováním	25
2.26	Skladovací náklady.....	26
2.27	Analýzy ABC a XYZ	26
2.28	Volba dodavatele.....	28
2.29	Vnitropodnikové přemísťování surovin a výrobků	30
3	Praktická část	32
3.1	Historie firmy.....	32
3.2	Organizační struktura společnosti	34
3.3	Provoz firmy	35

3.4	Sklad MTZ	36
3.5	Výroba	37
3.6	Sklad hotových výrobků	38
3.7	Kontrola	39
3.8	Nákupní systém	40
3.9	Průběh nákupního procesu	40
3.10	Schválené kroky nákupu firmy	41
3.11	Popis dodavatelů	43
3.12	Sklad surovin	44
3.13	Hodnocení subdodavatelů	45
3.14	Manipulace	47
3.15	Logistika skladování	50
3.16	Výroba	50
3.17	Expedice	52
3.18	Expediční chladírna a mrazírna	52
3.19	Balení	52
3.20	Ochrana	53
3.21	Expedice	54
3.22	Dodávání	54
3.23	Externí doprava	54
3.24	Skladování obalů	55
3.25	Oběh zásob	56
4	Dodavatelé firmy	57
4.1	Výběr dodavatelů	57
4.2	Analýza zásob	61
5	Závěr	63
	Seznam použité literatury	66
	Seznam zkratk	68
	Prohlášení o využití výsledku bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1 ÚVOD

Zásobování v podniku je považováno za jednu ze strategických funkcí, která patří mezi nejvýznamnější podnikové aktivity. Pokud si podniky chtějí udržet svůj podíl na trhu a dosahovat lepších podnikových výsledků, musí mít správně stanovené řízení zásob. (Grublová, 2007)

Se zásobami úzce souvisí nákup. Nákupní činnost ve firmě slouží k pořízení surovin, polotovarů a hotových výrobků důležitých pro výrobní činnost, práci pomocných případně obslužných procesů, eventuálně pro obchodní činnost. (Synek, 2011)

V dnešní době je snahou většiny podniků snižovat náklady v rámci zásob, kdy je pro firmu neefektivní a rizikové mít v zásobách vázáno velké množství peněz. Tyto peníze by mohly být využity efektivnějším způsobem v podobě investic do rozvoje. Navíc tento vázaný kapitál může snížit likviditu i důvěryhodnost podniku např. při jednáních o úvěru. (Grublová, 2007) Firma Váhala si vybírá své dodavatele na základě ceny a kvality dodávaných surovin.

Společnost Váhala a spol. s r. o. jsem si vybrala z důvodu, že se jedná o rodinnou firmu s dlouholetou tradicí a dobrou pověstí. Firma Váhala oslaví v tomto roce 80 let od svého založení panem Robertem Váhalou st. Sídlo i výrobní závod se nachází v Hustopečích nad Bečvou.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení systému nákupu a zásobování ve firmě Váhala a spol. s r. o. a navržení případných zlepšení, aby např. 90% odběru surovin bylo odebíráno od dvou hlavních dodavatelů, za účelem dosažení vyšší efektivity, nižší ceny a snížení rizika v případě výpadku některého z hlavních dodavatelů.

Bakalářskou práci jsem vypracovala na základě podkladů poskytnutých firmou Váhala a spol. s r. o.

V teoretické části jsem na základě použité odborné literatury objasnila pojmy nákup, cíle nákupu, objekty nákupu, nákupní proces a další termíny spojené s problematikou nákupu. V další části jsem popsala problematiku zásobování, a s tím spojenou terminologii.

V úvodu praktické části jsem z poskytnutých materiálů vyobrazila historii i současnost firmy, provoz firmy, systém nákupu, průběh nákupního procesu, způsob, jakým firma hodnotí své dodavatele a skladování surovin. Dále jsem provedla popis a analýzu dodavatelů u vybraných

surovin, u nichž jsem analyzovala obrátku a procentuální podíl. Následně na základě těchto výpočtů jsem zhodnotila systém nákupu a zásobování firmy Váhala a spol. s r. o.

2 Teoretická část

V tržním hospodářství se žádný podnik neobejde bez nákupu a zásobovací činnosti.

2.1 Definice nákupu

Náкуп je soubor činností, jehož úkolem je zajistit výrobní, obchodní a další činnosti podniku žádaným sortimentem surovin, výrobků, polotovarů, energií či služeb v požadované kvalitě, druhu, množství, časovém horizontu a na požadovaném místě při odpovídajících nákladech.

(Gros, Grosová, 2006)

2.2 Náкуп a jeho funkce ve firmě

Náкуп lze chápat jako:

- funkci
- proces
- organizační jednotku

Náкуп je proces, který nezahrnuje jen úkoly realizované na náкупním trhu. Jejich cílem je zajistit výrobní materiál, zařízení a služby pro výrobu, výzkum a vývoj, atd. Patří do něj také úkoly, které jsou plněny uvnitř firmy, jakožto plánování množství a termínů spotřeby, řízení zásob, atd.

Obecné úkoly nákupu:

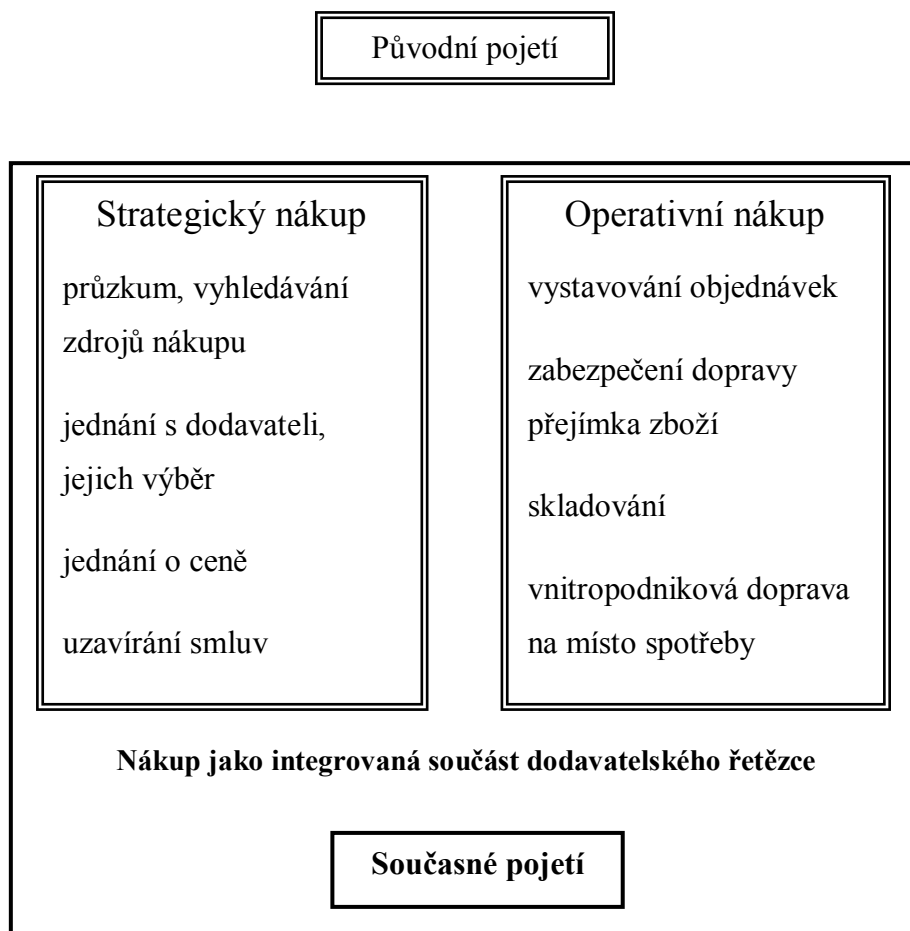
- ujasnění potřeb
- stanovení velikosti a termínů potřeby
- hledání dodavatelů
- volba dodavatele
- tvorba objednávky
- kontrola a zúčtování dodávky
- skladování
- vyskladnění
- sledování spotřeby.(Synek, 2011)

2.3 Nákup a jeho pojetí ve firmě

Z důvodů koncentrace výrobních, dodavatelských kapacit, prohlubujících se specializací, globalizace trhů a individualizací služeb zákazníkům dochází postupně ke změnám v postavení i funkci nákupu ve firmách, ale i celých dodavatelských řetězcích:

- Do nedávna přetrvávala anebo přetrvává v některých firmách představa, že nákup je operativní služba zaměřená na plnění požadavků jednotlivých útvarů podniku, tzv. interních zákazníků. Nákup zde neposuzuje správnost interních požadavků a pracovníci nemají informace o tom, do jaké míry jejich činnost ovlivňuje úroveň služeb zákazníkům firmy. Položky jsou nakupovány od většího počtu dodavatelů bez dlouhodobé spolupráce a hlavním cílem je dosahování co nejnižší ceny.
- Současný trend nákupu je dán především skutečností, že mnoho firem působí v podmínkách rozsáhlých dodavatelských řetězců. Rozhodování je zde hlavně strategickou záležitostí. Nákup je zaměřen na služby konečným zákazníkům a firma se snaží o dlouhodobější spolupráci s menším počtem dodavatelů. Výběr dodavatelů je dán řadou ukazatelů, které zajišťují souhrnné posouzení vhodnosti vybraného dodavatele pro danou firmu. Dochází zde k propojení strategické a operativní úrovně, která se stává ucelenou součástí logistických a dodavatelských řetězců. (Gros, Grosová, 2006)

Obr. 2.3.1 Změny v pojetí nákupu



Zdroj: GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: VŠCHT, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

Nákup patří mezi jednu ze základních podnikových funkcí. Hlavním posláním nákupu je zabezpečení základních vstupů pro všechny výrobní i nevýrobní procesy. (Lukoszová, 2004)

Základní cíle nákupu:

- uspokojování potřeb,
- snižování nákupních nákladů,
- zvyšování jakosti nákupu,
- snižování nákupního rizika,
- zvyšování flexibility nákupu,
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.

2.4 Uspokojování potřeb

Tak jako lidé mají potřeby, které pociťují v podobě nedostatku, tak i organizacím vznikají potřeby po určitých výrobcích a službách.

2.5 Cíl snižování nákladů

Snižování nákupních nákladů může způsobit nárůst rizika, např. snížení kvality nakupovaných produktů, růst zásob, atd. Někdy dochází k tomu, že při plánovaném snižování nákladů a současném zvýšení kvality je nutné změnit určité podmínky (např. technologický postup), což v konečném výsledku nepřinese úsporu nákladů, tedy z krátkodobého hlediska.

Snižování nákladů má dvě oblasti:

- snižování nákladů na předmět nákupu
- snižování celkových nákladů spojených s nákupem

2.6 Cíl zvyšování jakosti nákupu

Týká se dvou rozdílných hledisek:

- první hledisko se týká zvyšování jakosti nakupovaných produktů, kdy je snaha o nulový počet vad, dosažení určité certifikované normy jakosti atd.
- druhé hledisko se týká zvyšování jakosti nakupovaných produktů, kdy může dojít ke zvýšení výkonu nakupovaného produktu a následně to může vést až k nákupu substitutů nebo k změně dodavatele.

2.7 Cíl snižování nákupního rizika

Cíl může nabývat mnoha podob. Snižující se jakost u nakupovaných produktů může být příčinou vzniku rizika spojeného se snížením nebo udržením konkurence schopnosti produktů podniků.

Příklady rizik:

- riziko cenových změn
- riziko špatného servisu
- riziko dodací lhůty atd.

2.8 Cíle zvyšování flexibility nákupu

Z neisté budoucnosti vyplývá požadavek na rozmanitější nákupní varianty, schopnost přizpůsobit se nenadálým událostem a tomu přizpůsobit nabídku.

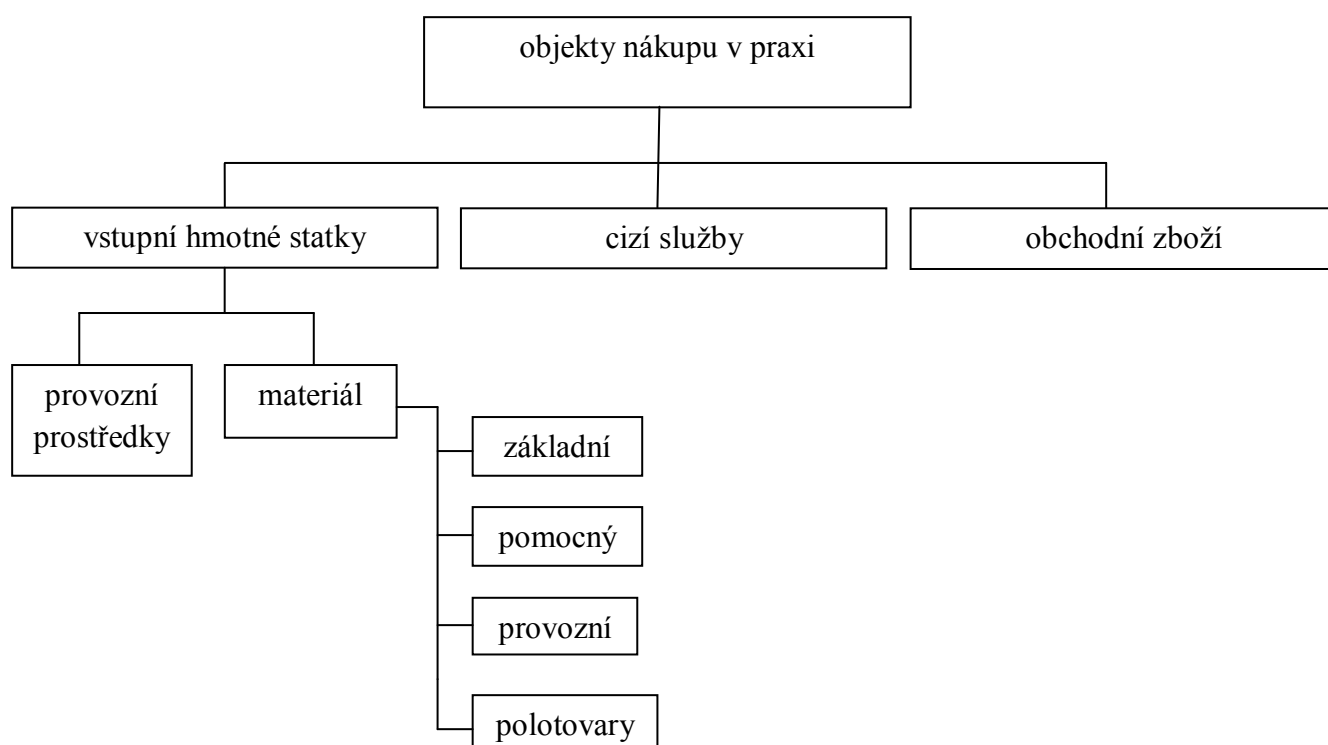
Tímto chováním docílíme možnosti více nákupních příležitostí, využití požadavků trhu na měnící se aspekty a jejich zapracování do nabídky. Flexibilita závisí na technickém, technologickém vybavení, schopnosti zaměstnanců a know-how firmy.

2.9 Veřejně prospěšné nákupní cíle

Tento cíl nebude mít v podniku dominantní postavení. Podniky propojené s okolním prostředím jsou nuceny uvažovat o důsledcích svého jednání a z toho pak vyplývá důležitá role veřejně prospěšných zájmů. (Vašítková, 2007)

2.10 Objekty nákupu

Obr. 2.10.1 Objekty nákupu



Zdroj: LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 172 s. ISBN 80-251-0174-6.

Za subjekty nákupu označujeme dodavatele a odběratele. Objekty nákupu jsou pak nakupované vstupy.

Kategorie nakupovaných průmyslových výrobků:

1. Suroviny

Produkty jsou dodávány v prvotním přírodním stavu. Dodavatelské trhy jsou většinou regionálně umístěny, což má za následek zvýšené logistické náklady.

2. Procesní základní materiály, meziprodukty

Produkty - vyžadující další zpracování, aby se staly finálním produktem nebo jeho součástí.

3. Doplnkový režijní materiál

Doplnkový režijní materiál zabezpečuje výrobní i nevýrobní procesy v podniku. Většinou jsou nakupovány od většího množství dodavatelů, což způsobuje zvýšené náklady. Jsou v podniku zastoupeny ve velkém množství a druhové rozmanitosti.

4. Komponenty, díly, polotovary

Existují tři možnosti, buď jsou výrobky plně hotovy, určeny pro přímou montáž, anebo potřebují jen minimální opracování.

5. Zařízení

Jedná se o zboží investiční povahy jak pro výrobní, tak nevýrobní procesy. Jde o zboží, u něhož je důležitá spolehlivost, přesnost, cena pořízení vzhledem k provozním nákladům apod.

6. Systémy

Je to kombinace systémově propojeného zboží investiční povahy nezbytného pro výrobu a obchod. Většinou systémy ve firmě zastávají několik funkcí a vykazují velký podíl na ekonomických výsledcích firmy. S jejich pořízením jsou spojeny vysoké finanční náklady a transakční rizika.

7. Služby

Jedná se o činnosti nehmotného charakteru (např. opravy, údržba, propagace), které napomáhají nepřímo k tvorbě konečných výrobků. Význam služeb v tržním prostředí v současnosti neustále roste. Z důvodu nehmotného charakteru jsou služby obtížně porovnatelné a hlavně jsou velmi proměnlivé.

Pořízení objektů (viz kapitola 2.10) je možné třemi způsoby:

- a) přímý nákup – buď formou jednorázového nákupu anebo nákup na splátky

- b) leasing – většinou není nutný okamžitý výdej peněz a obvykle bývá dražší
- c) pronájem – např. výrobní zařízení na krátkou dobu užívání (Lukoszová, 2004)

Každý podnik má své jedinečné cíle, politiku, postupy apod. v oblasti nákupu.

2.11 Nákupní proces

Rozlišujeme tři základní nákupní orientace podniku:

2.11.1 Orientace na koupi

Člověk pověřený nákupem se rozhoduje v krátkém časovém horizontu a takticky. Odměny jsou jim přidělovány podle schopností ujednat u dodavatelů co nejnižší ceny za určitý stupeň kvality a dosažitelnosti. Existují dvě taktiky: komoditizace, což znamená, že se u daného výrobku uvádí, že je komoditou a zajímá je pouze cena. A nebo multisourcing, kdy se užívá více zdrojů a ty mezi sebou soupeří o podíly na nákupech podniku.

2.11.2 Orientace na obstarávání

V této oblasti se nákupčí orientuje na dvě věci současně, a to na zlepšení kvality a snížení nákladů. Jde o snahu vytvářet spolupráci s důležitými dodavateli a úspory nákladů na obstarávání a zpracování materiálu. Uzavírají se dlouhodobé smlouvy s důležitými dodavateli z důvodu řádného toku materiálu. Pro zajištění včasné dodávky zásob je nutná úzká spolupráce s výrobní skupinou, kdy se ujednávají materiálové požadavky.

2.11.3 Orientace na řízení logistického řetězce

Tady se pracovní pole nákupčího rozšiřuje o činnost přidávající hodnotu, tím role nákupčího získává na větší důležitosti. Manažer nákupního oddělení spolupracuje s manažery jiných oddělení, např. marketingu a mnoha dalších, podílejících se na bezproblémovém navazování v systému řízení logistického řetězce od nákupu surovin až po dodání finálního produktu konečnému zákazníkovi. (Kotler, Keller, 2007)

Podle Kotlera (2007) se nákupní proces skládá z 8 nákupních fází:

1. Identifikace problému
2. Stručný popis potřeby
3. Parametry výrobku
4. Hledání dodavatele

5. Sortiment návrhů
6. Volba dodavatele
7. Upřesnění objednávacích postupů
8. Hodnocení výkonu

Nákupy podniku představují proces rozhodování, kterým se zjišťují potřeby nákupu produktů a služeb. (Kotler, Keller, 2007)

2.12 Určení požadavků na nákup

Důležitým aspektem pro kvalitní a bezproblémový nákup je definování potřeb na vstupy v daném plánovaném období. Dané požadavky musí být popsány v plánu zásobování firmy. Tento plán u každé položky obsahuje většinou údaje o kategorii výrobku, množství a časovém období, ve kterém má být výrobek k dispozici.

Viz přílohy tab. 1 Kroky nákupního procesu

2.13 Centralizace nákupu

Lze využít tři možnosti začlenění nákupu v podniku:

- centralizace,
- decentralizace,
- kombinace.

2.13.1 Centralizace

Soustředění nákupu produktů a služeb v jednom útvaru podniku.

2.13.2 Decentralizace

Přenesení odpovědnosti za nákup na nižší útvary podniku, např.

Kombinace dvou předchozích, kdy začlenění nákupu rozlišujeme:

- podle typu a záměru užití nakupovaných produktů a služeb, tzn., že centrálně se nakupují položky důležité pro podnik.
- podle územního rozmístění nižších útvarů nákupu, na něž je přenesena pravomoc. (Gros, Grosová, 2006)

Obr. 2.13.3 Výhody a nevýhody centralizace nákupu

Nákup	Přednosti	Nevýhody
centralizovaný	<p>vysoká profesionální úroveň nákupčích</p> <p>vyšší vyjednávací síla</p> <p>nižší náklady na nákup</p> <p>možnost účinné kontroly objektivit nákupu</p>	<p>zprostředkovaný přenos požadavků na nákup</p> <p>pomalejší reakce na změny požadavků útvarů</p> <p>nižší operativnost</p>
decentralizovaný	<p>dokonalá znalost potřeb</p> <p>vysoká operativnost</p> <p>znalost regionálních zdrojů</p>	<p>vyšší náklady na nákup</p> <p>nižší dosahované množstevní rabaty</p> <p>obtížnější eliminace subjektivních vlivů</p>

Zdroj: GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha:VŠCHT, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

2.14 Důvody zásob ve firmě

Zásoby v podniku plní řadu základních funkcí. Jde o:

- geografickou funkci, která vychází z toho, že většina oblastí výroby a spotřeby je různá a z důvodu existence zásob je možné provést optimalizaci výrobních kapacit z pohledu zdrojů surovin, energií a pracovníků
- vyrovnávací a technologickou funkci, která slouží k zajištění plynulosti výrobního procesu v situaci, kdy mezi výrobními operacemi existuje kapacitní nesoulad. Zásoby umožňují překonat časový nesoulad mezi výrobou a spotřebou, zlevňovat dopravu nebo seskupovat výrobu a produkci do ekonomicky výhodných dávek apod.
- spekulativní funkci, která je založena na nákupu zásob před předpokládaným zvýšením jejich ceny za účelem úspory nákladů. Účelem může být i získání mimořádného zisku při prodeji zásob jiným subjektům za vyšší než pořizovací cenu. (Sixta, Žižka, 2009)

Zásoby jsou v podniku udržovány z důvodu dalšího prodeje nebo spotřeby ve výrobě, ale i pro poskytování služeb. (Marek, 2009)

2.15 Význam zásob a jejich udržování v podniku

- snaha o to, aby se nabídka a poptávka rovnala
- v odběratelsko-dodavatelských vztazích představuje (vystupuje jako) stabilizační faktor
- umožňují podniku úspory ve výrobě a dopravě
- chrání podnik před nepředvídatelným kolísáním nebo sezónností poptávky
- při jejich využití dochází k překonání časových a prostorových diferencí mezi výrobcem a spotřebitelem
- zákazníkům nabízejí úplný sortiment výrobků
- podnik s jejich pomocí může snížit logistické náklady a udržet kvalitu zákaznického servisu
- podnik může uskutečnit úspory z nákupu, dopravy nebo výroby ve větší míře (množstevní slevy)
- dovolují reverzní logistiku, tzn. skladovat materiál případně odpady určené k recyklaci nebo k likvidaci (Řezáč, 2010)

2.16 Klasifikace zásob

Členění zásob podle různých kritérií:

- stupně zpracování
- účetní předpisy
- funkční hlediska
- použitelnost

Podle stupně zpracování členíme zásoby většinou na:

- výrobní zásoby (suroviny, nástroje, obaly, atd.)
- zásoby rozpracovaných výrobků (nedokončené výrobky, atd.)
- zásoby hotových výrobků
- zásoby zboží (výrobky, které jsou nakupovány za účelem dalšího prodeje)

Podle účetních předpisů se zásoby dělí na:

- nakupované zásoby, které se dále dělí na:
 - o skladovaný materiál

- skladované zboží
- zásoby vlastní výroby se dále dělí na:
 - nedokončenou výrobu
 - polotovary vlastní výroby
 - výrobky
 - zvířata (Sixta, Žižka, 2009)

2.17 Řízení zásob

Zásobování patří mezi jednu z nejdůležitějších aktivit, kterou musí podnik provádět. Zabezpečuje potřebné hmotné a nehmotné výrobní faktory pro činnost podniku. (Drahotský, Řezníček, 2003)

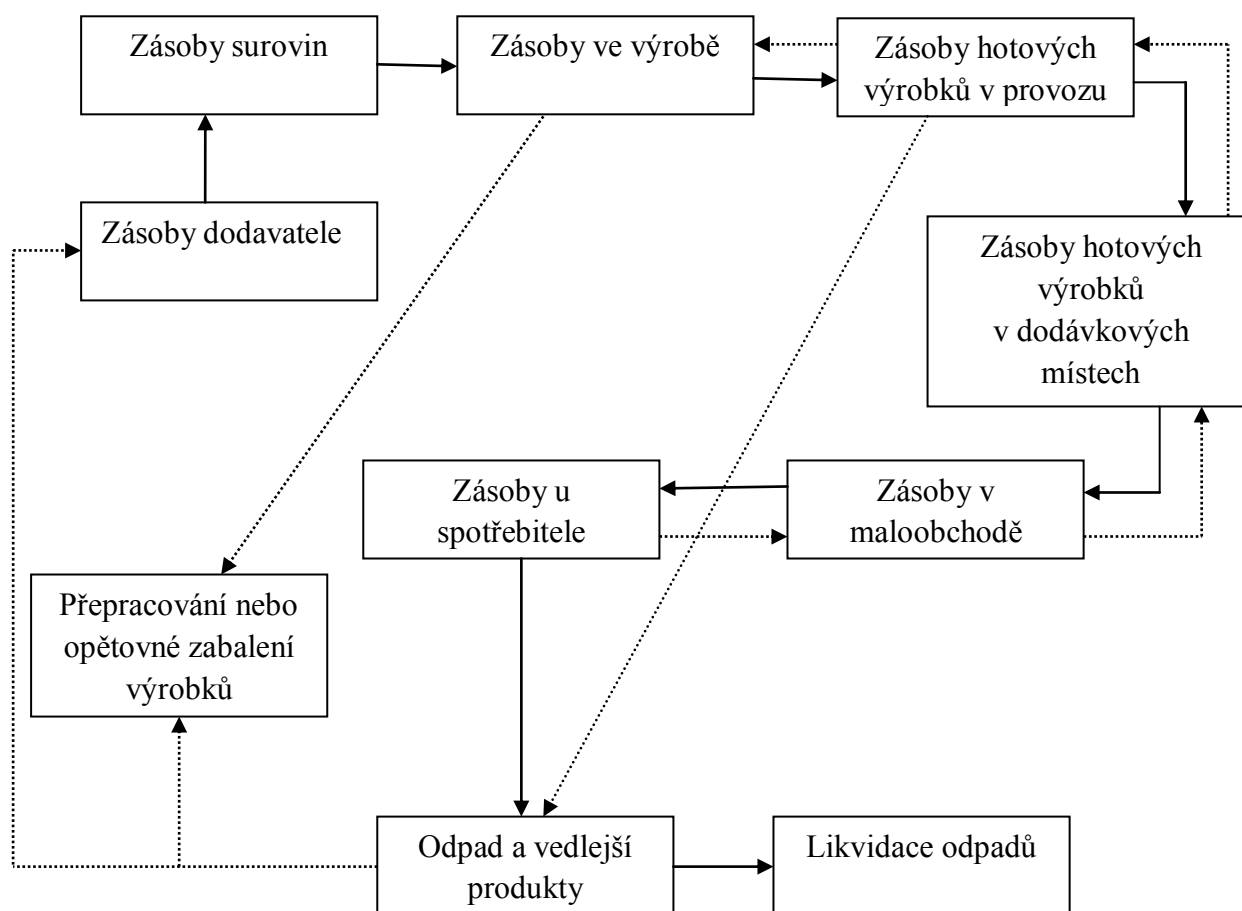
2.17.1 Definice pojmu řízení zásob

Řízení zásob lze definovat jako soubor činností, jejichž úkolem je zajistit takovou výši zásob různých materiálových typů, aby nedošlo k narušení plynulosti výrobního procesu. (Synek, 2011)

2.17.2 Předmět řízení zásob

Patří sem suroviny, polotovary, hotové výrobky apod., které jsou zařazeny do výrobního procesu podniku. Na hospodaření podniku má zásadní vliv kvalita řízení zásob.

Obr. 2.17.3 Pohyb zásob



Zdroj: ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

Zásoby představují rezervy, které umožňují snižování nákladů jak v jednotlivých provozech podniku, tak i v celém logistickém řetězci. Záměrem řízení zásob je co nejmenší objem zásob. (Štůsek, 2007)

Základní funkce zásobování je: „efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.“ (Grublová, 2007, s. 177)

2.18 Modely řízení zásob

Modely řízení zásob můžeme členit podle dvou měřítek:

- podle toho, jakým způsobem se zjišťuje velikost poptávky a jak dlouho trvá pořízení, se dělí:

- deterministické modely,
- stochastické modely,
- nedeterministické modely.

2.18.1 Deterministické modely

Tyto modely vycházejí z předpokladu, že přesně známe budoucí výši spotřeby a délku pořízení. Deterministické modely můžeme považovat z pohledu řešení za základní, kdy podmínkou je rozhodování za jistoty.

2.18.2 Stochastické modely

Modely neznají přesnou velikost poptávky a délku pořízení, ale vycházejí z pravděpodobnosti. U těchto modelů jsou známy varianty, kdy s každou variantou je spojena určitá míra pravděpodobnosti k dosažení výsledku. Předpokladem těchto modelů je rozhodování za rizika.

2.18.3 Nedeterministické modely

Neznají vůbec, jaká bude povaha poptávky a délka pořízení. Modely se využívají hlavně u nových nebo neznámých problémů.

- podle zajišťování doplňování zásob se dělí:
 - statické modely,
 - dynamické modely.

2.18.3.1 Statické modely

U těchto modelů se zásoba zajišťuje jednorázovou dodávkou. Využívají se k řešení přesně daných problémů.

2.18.3.2 Dynamické modely

Tady se zásoba skladuje dlouhodobě na skladě a na rozdíl u statických modelů dochází k opakovaným dodávkám. (Sixta, Žižka, 2009)

2.19 Optimalizace zásob

Optimalizace zásob si klade za cíl minimalizovat náklady na pořízení a skladování z důvodu zajištění plynulého výrobního procesu. Při řízení zásob je důležité jejich členění podle funkce. Můžeme rozlišovat funkci zásob v logistickém řetězci například takto:

- obratová zásoba
- maximální zásoba
- minimální zásoba
- pojistná zásoba
- technická zásoba
- sezonní zásoba
- spekulativní zásoba

2.19.1 Obratová zásoba

Je známá též pod názvem běžná zásoba, kryje potřeby mezi dvěma dodávkami. Zásoba se pohybuje od maxima do minima, kdy maxima dosahuje po dodávce a minima před dodávkou.

2.19.2 Maximální zásoba

Výše zásoby, které se dosahuje v době nové dodávky.

2.19.3 Minimální zásoba

Situace, kdy podnik vyčerpal obratovou zásobu, tzn. stav zásob před novou dodávkou. Výše je dána součtem technické a pojistné zásoby.

2.19.4 Pojistná zásoba

Je využívána k překlenutí rizika v případě opoždění dodávky nebo výkyvech ve spotřebě.

2.19.5 Technologická zásoba

Tvoří se z důvodu technologických požadavků některých položek zásob před jejich použitím ve výrobě, např. dozrání sýru před jeho prodejem, vysychání dřeva před výrobou nábytku

2.19.6 Sezónní zásoba

Zásoba se musí tvořit průběžně po celý rok. Jinak se tvoří v případě, že zásobu můžeme doplňovat v určitém období, nebo jde o sezónní spotřebu.

2.19.7 Spekulativní zásoba

Vzniká tehdy, kdy výhodným nákupem podnik dosáhne mimořádného zisku. (Nývtová, Marinič, 2010)

2.20 Druhy zásob

- podle účelu

Běžné zásoby, jinak též nazývané cyklické, vznikají v podniku z důvodu doplnění prodaných, anebo ve výrobě aplikovaných, zásob. Představují množství zásob zajišťující pokrytí poptávky, kdy podnik dokáže odhadnout poptávku a dobu doplnění zásob.

Zásoby na cestě představují položky, které ještě nedorazily do místa určení, tzn. nacházejí se na cestě z jednoho místa do druhého.

Pojistné neboli vyrovnávací zásoby se udržují v podniku z důvodu existence nejistoty v poptávce nebo času potřebného pro doplnění zásob.

Spekulativní zásoby jsou pořizovány například z důvodu množstevních slev nebo kvůli předpokládanému růstu cen nebo nedostatku zboží apod.

Sezonní zásoby tvoří akumulované zásoby před začátkem určitého období. Tyto zásoby se nejčastěji tvoří u zemědělských produktů a sezonního zboží.

Mrtvé zásoby obsahují položky, u kterých po určitou dobu není registrována žádná poptávka. (Lambert, Stock, Ellram, 2005)

S vytvářením zásob jsou spojeny určité náklady.

2.21 Logistické náklady

V dnešní době cenu určuje konkurence, a proto můžeme říct, že v matematickém vyjádření není veličinou závislou. Pokud chce podnik správně fungovat, musí být schopen generovat zisk, který zpětně investuje.

Matematické vyjádření:

$$\text{Náklady} = \text{cena} - \text{zisk}$$

(Sixta, Žižka, 2009)

Oblasti logistického systému:

- úroveň zákaznického servisu
- přepravní náklady
- náklady na udržování zásob
- skladovací náklady
- množstevní náklady.

2.21.1 Úroveň zákaznického servisu

Jen zákaznický servis na dobré úrovni napomáhá ke spokojenosti zákazníků. Zákaznický servis se orientuje na zákazníka v rámci určeného vztahu nákladů a poskytovaných služeb. A jde o výstup logistického systému. Poprodejní servis zahrnuje například vybírání vadných nebo špatně fungujících produktů od zákazníků nebo rychlá reakce na opravy apod.

Pokud zákazník vrací zboží, jedná se o složitý proces s relativně vysokými náklady. Dochází k přesunu produktu zpět k výrobcí (logistický řetězec).

2.21.2 Přepravní náklady

Souvisí s přesunem materiálu a zboží od výrobce ke spotřebiteli. Součástí je i výběr druhu dopravy (např. letecké, železniční, nákladní automobilové, apod.), vhodného dopravce, a aby vše bylo v souladu s právním rámcem daného státu apod.

Náklady můžeme členit podle různých hledisek, například podle zákazníků, typu kanálu atd. A mohou se měnit v závislosti na hmotnosti dodávky, objemu dodávky, místu určení atd.

2.21.3 Náklady na udržování zásob

Do těchto nákladů se přiřazují náklady na kapitál vázaný v zásobách, skladovací náklady nebo náklady na pořízení zásob atd. Interval těchto nákladů se pohybuje od 14% až nad 50% hodnoty zásob. Důležitý je i obal produktu, který plní především funkci ochrany před poškozením během přepravy a skladování.

2.21.4 Skladovací náklady

Velký význam má skladování, které se ve velkém podílí na tvorbě užitné hodnoty pomocí času a místa. Skladovací náklady vznikají z důvodu skladování a uskladnění zboží a významně jsou ovlivněny umístěním podniku a skladů.

Mezi strategická rozhodnutí zahrnujeme výběr umístění podniku a skladu. Existují faktory, které je nutné brát v úvahu, například rozmístění zákazníků, dodavatelů, dostupnost dopravních služeb apod.

2.21.5 Množstevní náklady

Náklady vznikají z důvodu změn v nakupovaném množství a se změnami ve výrobě nebo prodeji. Nedíváme se na tyto náklady izolovaně z důvodu, že mohou působit na řadu dalších nákladů. Hlavním cílem je minimalizace manipulací s materiálem v řízení toku materiálu (např. přepravních vzdáleností, minimalizace stavu zásob nebo úzkých míst, která vznikají z důvodu špatných manipulací, krádežemi, plýtváním anebo poškozením). (Sixta, Mačát, 2005)

2.22 Metody účtování zásob

Systém FIFO (First-in, first-out)

Zásoby, které přišly první do skladu, jdou první ze skladu.

Systém LIFO (Last-in, first-out)

Nejdříve se prodávají zásoby, které podnik nabyt nejpozději. Takže poslední do skladu, první ze skladu.

Průměrné náklady (cena)

Existují dvě metody a to metoda pohyblivého průměru nebo metoda váženého průměru. Metoda pohyblivého průměru se vypočítá na principu, kdy nový nákup zprůměrujeme se zbylými zásobami daného produktu a dostaneme novou průměrnou cenu.

Metoda váženého průměru se vypočítá, když celkové náklady daných zásob sečteme se všemi nákupy a následně vydělíme celkovým počtem položek. (Lambert, Stock, Ellram, 2005)

Z důvodu toho, že podnik musí držet určitou výši zásob, jsou nezbytné sklady, a tedy i funkce skladování.

2.23 Sklady a firma

Skladování patří mezi jednu z nejdůležitějších částí logistického systému podniku, která zajišťuje uskladnění produktů. (Lambert, Stock, Ellram, 2005)

2.23.1 Systém tahu a systém tlaku

Systém tlaku patří mezi tradiční metody. V této metodě výrobní podnik vyrábí produkci s tím očekáváním, že se celá prodá. Skladování v této metodě absorbuje přebytky momentálně neprodejně produkce. Systém tahu monitoruje poptávku a závisí na informacích. Skladování absorbuje předpokládanou budoucí poptávku. (Lambert, Stock, Ellram, 2005)

2.23.2 Funkce skladování

Existují tři funkce skladování, mezi něž patří:

- přesun produktů
- uskladnění produktů
- přenos informací o skladovaných produktech.

2.23.3 Přesun produktů

Funkci můžeme dále rozčlenit na několik činností, jako jsou:

- příjem zboží
- transfer nebo ukládání zboží
- kompletace zboží podle objednávky
- překládka zboží
- expedice zboží

Příjem zboží představuje činnosti s ním spojené, jako vyložení nebo vybalení zboží z dopravního prostředku, kontrolu stavu zboží, aktualizaci skladových záznamů atd.

U překládky zboží na základě cross-dockingu dochází k vypuštění funkce skladování produktů, protože výrobky se přemisťují z místa příjmu do místa expedice.

Expedice zboží patří mezi poslední činnost v této funkci. Tato činnost zahrnuje balení a přesun zásilek podle objednávek zákazníků do dopravního prostředku, dále pak úpravu skladových záznamů, kontrolu zásilek podle objednávek apod.

2.23.4 Uskladnění výrobků

Existují dvě možnosti uskladnění výrobků, a to na přechodné uskladnění a časově omezené uskladnění.

Přechodné uskladnění, tzn. výrobky jsou zde uskladněny pouze pro doplnění primárních zásob.

Časově omezené uskladnění - jedná se o zásoby, které nelze spotřebovat (uplatnit) v krátkém časovém horizontu z důvodů sezonní poptávky, množství slevy, kolísavé poptávky.

2.23.5 Přenos informací

Pro podnikový management jsou důležité včasné a přesné informace, na základě kterých, bude schopen řídit skladovací aktivity. Úspěšný provoz skladu je založen na znalosti důležitých informací o stavu zásob, umístění zásob, údaje o zákaznících a mnoho dalších informací. (Lambert, Stock, Ellram, 2005)

Podniky mají různé možnosti skladování, jedním z nich je i Cross-docking.

2.24 Systém Cross-Docking

Zboží se neskladuje, ale okamžitě se překládá. Sklad je v tomto případě používán jako distribuční směšovací centrum. Systém funguje tak, že se výrobky rozdělí a případně se spojí s jinými výrobky do stejné zásilky pro stejného zákazníka. Systém Cross-docking se stává velmi populární především u maloobchodních firem. (Lambert, Stock, Ellram, 2005)

2.25 Služby a náklady spojené se skladováním

Účelem řízení zásob je dosažení vysoké úrovně služeb za odpovídající cenu. Snahou je nalezení rovnováhy mezi náklady na skladování a cenou za služby, kterou je ochoten zákazník ještě zaplatit. Pokud je tedy objem zásob vysoký, i cena služeb je vysoká, a naopak pokud, je menší objem zásob, jsou nízké náklady, ale i úroveň služeb. Ideální je dosáhnout nízkých nákladů a vysoké úrovně služby. (Emmett, 2008)

2.26 Skladovací náklady

Důvody jejich vzniku jsou různé a tyto náklady jsou součástí různých aktivit a oddělení podniku. Příčiny vězí v různých aktivitách a odděleních podniku.

Celkové náklady na udržování zásob lze vypočítat:

$$\begin{aligned}\text{Celkové kapitálové investice} &= \text{Náklady za půjčené peníze} \\ &+ \text{celkové náklady za skladování} \\ &+ \text{náklady za objednání} \\ &+ \text{další náklady (Emmett, 2008)}\end{aligned}$$

2.27 Analýzy ABC a XYZ

Analýzy ABC a XYZ patří k nástrojům, které firmy využívají ke zjištění důležitosti různých položek, jako jsou např. vlastní výrobky nebo služby, zákazníci, skladové zásoby apod.

2.27.1 Analýza ABC

Můžeme ji též nazvat Paretovou analýzou nebo diagramem. (Pernica, 2005)

Vychází z Paretova principu 80:20, tzn., většinou 80% problémů má 20% příčin. Pro použití analýzy ABC je nutné provést dva základní kroky:

- v prvním kroku si roztřídíme zásoby do skupin,
- v dalším kroku si stanovíme pravidla pro řízení zásob jednotlivých skupin.

Jednotlivá písmena A, B, C vyjadřují třídy se snižující se důležitostí. Ve skutečnosti můžeme mít více tříd a obvykle je to i účelnější. Kritéria pro hodnocení musí vycházet z významu, který skupina má na náklady na zásoby, na stupeň dodavatelských služeb, na příspěvek k zisku a také na velikosti řízené hodnoty kategorie. (Hádek, 2006)

2.27.1.1 Kategorie A

Tato kategorie obsahuje položky zásob, které jsou velmi důležité a představují zhruba 80% hodnoty spotřeby či prodeje. Položky je nutné sledovat nepřetržitě. Z důvodu toho, že se jedná v hodnotovém vyjádření o značnou část zásob, které vážou velký objem kapitálu, je

lepší objednávat v menších objemech i z toho vyplývající vyšší frekvence dodávek. Pro tyto položky se zpravidla používá Q-systém řízení zásob.

2.27.1.2 Kategorie B

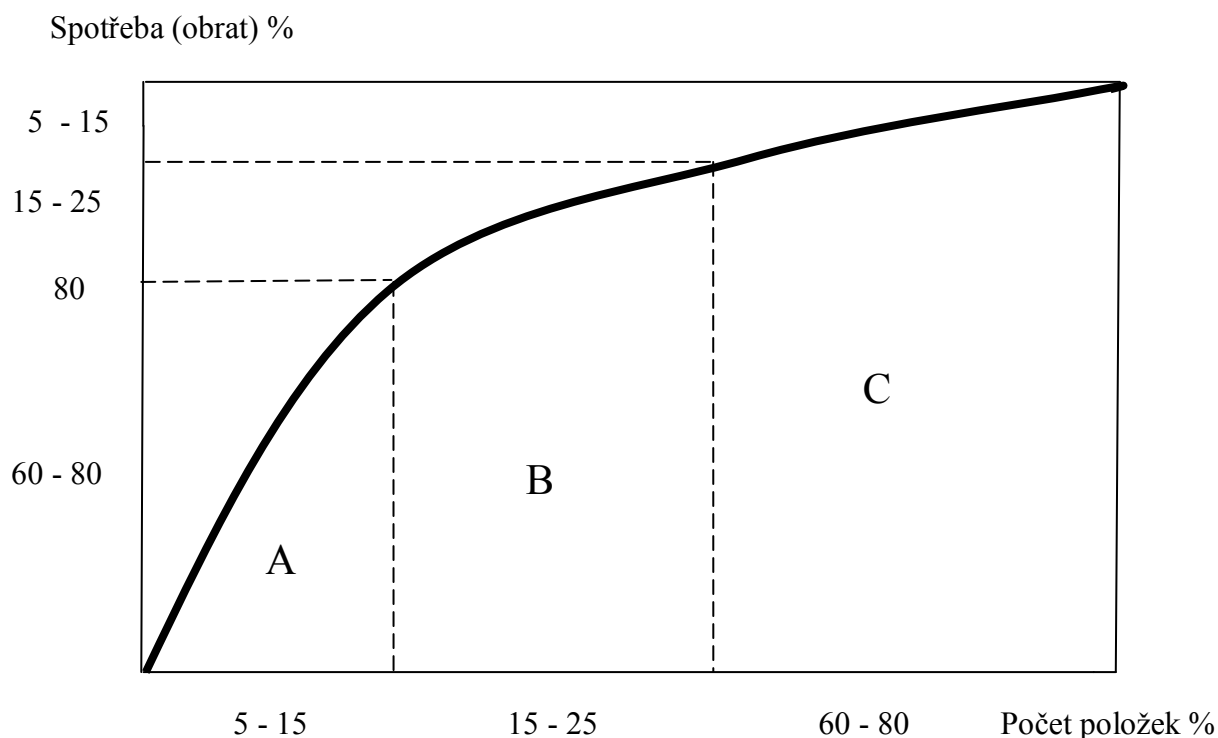
Zde najdeme položky zásob, které mají střední důležitost a představují zhruba 15% hodnoty spotřeby či prodeje. Dodávky těchto položek mají menší frekvenci než položky A a většinou se objednávají společně s jinými položkami. Pro tyto položky se často využívá P-systém řízení zásob, tzn., že se objednává v pevných okamžicích. Pojistná zásoba a dodávky jsou často vyšší než u položek A.

2.27.1.3 Kategorie C

V této kategorii nalezneme položky zásob, které bereme jako málo důležité a tvoří zhruba 5% hodnoty spotřeby nebo prodeje. Tato kategorie obsahuje nejvíce položek. Pro stanovení velikosti objednávky se vychází z průměrné spotřeby z minulého období. Z důvodů méně časté objednávky a aby položky byly neustále k dispozici, se pojistná zásoba určí jednorázově a většinou vyšší. U této kategorie položek se používá P-systém nebo systém dvou zásobníků. Někdy se vytváří i **kategorie D**, kde se objevují položky, které vykazují dlouhodobě nulovou spotřebu nebo prodej. Jde o tzv. mrtvou neboli nevyužitou zásobu, kterou můžeme odepsat anebo ji prodat se slevou.

(Sixta, Žižka, 2009)

Obrázek 2.27.1.4 Analýza ABC



Zdroj: PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. 569 s. ISBN 80-86031-59-4.

2.27.2 Analýza XYZ

Přiřazuje jednotlivým položkám statistické váhy na základě časového průběhu jejich spotřeby. Kategorie X, zde jsou položky, které mají konstantní spotřebu. Výkyvy u těchto položek jsou jen příležitostné. V kategorii Y jsou položky, jejichž spotřeba má větší výkyvy. A kategorie Z obsahuje položky, které mají nepravidelnou spotřebu. U jednotlivých kategorií lze provést odhady průběhu spotřeby. (Pernica, 2005)

Podnik pro svoji činnost potřebuje řadu surovin, které odebírá od několika dodavatelů. Proto je důležitá správná volba dodavatelů.

2.28 Volba dodavatele

Jedná se o etapu, která je náročná z důvodu správného výběru dodavatele. Pokud firma vybere nevhodného (nesprávného) dodavatele, mohou vznikat ztráty, které bude podnik v průběhu nákupního procesu jen těžko odstraňovat. (Tomek, Vávrová, 2007)

Existují tři oblasti podmínek pro volbu dodavatelů:

- zda výrobek splňuje požadavky odběratele neboli kvalifikace výrobku,
- ověření dodavatele z hlediska obchodního,
- testování pravděpodobnosti tvorby dodavatelsko-odběratelských vztahů. (Synek, 2011)

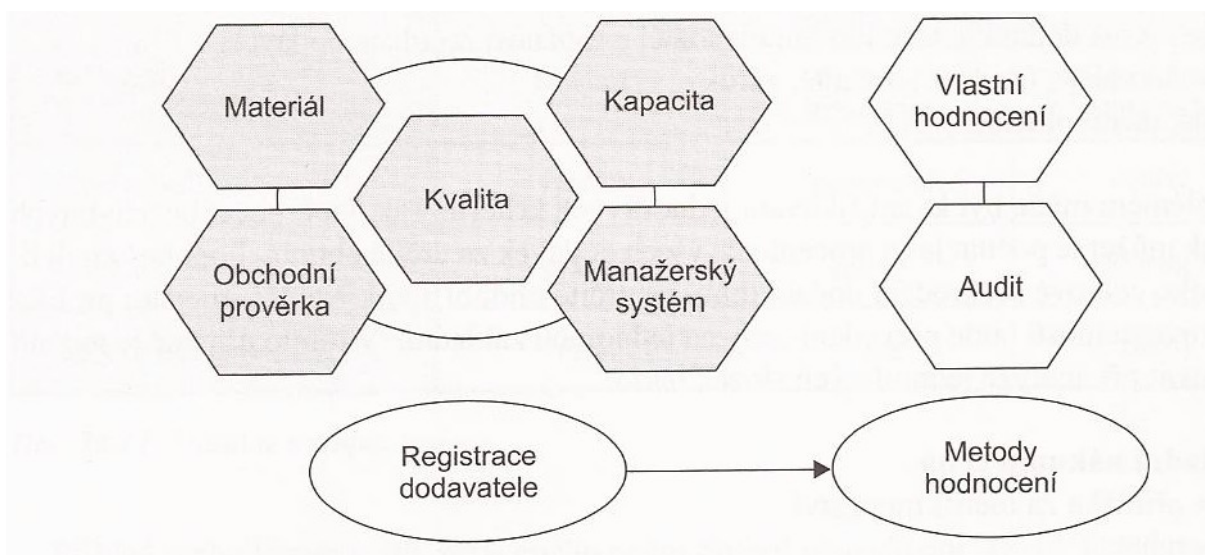
Mezi důležité informace pro podnik o dodavateli patří všeobecné podnikové informace, do nichž patří:

- právní forma podnikání
- velikost podniku a obchodní jmění
- vzdělání pracovníků
- finanční situace dodavatele, apod. (Tomek, Vávrová, 2007)

Pro správný výběr potenciálních dodavatelů je nutné znát:

- všeobecné podnikové informace
- upřesnění informací o nakupovaných surovinách (materiálu)
- nástroje kondiční a servisní politiky poskytované dodavatelem
- již existující dodavatelsko-odběratelské vztahy. (Synek, 2011)

Obrázek 2.28.1 Volba dodavatele



Zdroj: TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

Průběh volby dodavatele:

1. Z velkého množství dodavatelů firma vybere ty, kteří se nejvíce přibližují požadavkům firmy. Firma tedy provede předvýběr.
2. V tomto kroku firma hodnotí dodavatele, se kterými již spolupracuje.
3. A následně hodnotí nové dodavatele.

Obvyklý postup výběru dodavatele je založen na hodnocení nabídek jednotlivých dodavatelů. Vybrán je ten dodavatel, který nabízí nejnížší náklady za jednotku množství. V úvahu se neberou nabídky s nižší kvalitou, s pozdními termíny dodávek apod. Pro porovnání propočtů je nutno je přepočítat na stejné jednotky (Pro srovnání jednotlivých nabídek se musí přepočítat na stejné jednotky, a to na nabízené množství, jednotku množství a cenu).

(Vašítková, 2007)

Při volbě dodavatelů se současně řeší i výběr vhodných obalů nebo přepravních prostředků. Obaly a přepravní prostředky jsou využívány dodavateli, ale i samotnými výrobci především z důvodu ochrany a lepší manipulace.

2.29 Vnitropodnikové přemísťování surovin a výrobků

Podniky využívají tzv. pasivní prvky, mezi něž patří materiál, přepravní prostředky, obaly, odpad a informace.

2.29.1 Přepravní prostředky

Patří sem přepravky, palety, bedny, kontejnery apod.

2.29.2 Přepravky

Podniky je využívají k přepravě surovin a jsou upraveny pro ruční manipulaci, ale lze s nimi pracovat i mechanicky. Většinou jsou opatřeny rámečky, do nichž se vloží lístek s údaji pro lepší identifikaci.

2.29.3 Palety

Jsou v podniku využívány pro různé činnosti, např. skladování, přesun výrobním závodem a prodejcem nebo vnitropodnikový přesun apod. Zpravidla se s paletami manipuluje pomocí vysokozdvíhových a nízkozdvíhových vozíků či regálových zakladačů apod. Palety jsou

vyrobeny v různých variantách a z různých druhů materiálů, většina je jich vratných, jen výjimečně jsou nevratné. Palety se dají komponovat na sebe, tj. stohovat a nebo, do regálů.

Rozměry palet jsou upraveny v ISO normách. Samotné uložení surovin na paletu nestačí, musíme danou surovinu opatřit fólií a různými vázacími pásky. (Sixta, Mačát, 2005)

3 Praktická část

Společnost Váhala a spol. s r. o. se zabývá výrobou a prodejem masných, lahůdkářských a uzenářských výrobků.

3.1 Historie firmy

Firmu založil pan Robert Váhala st. v roce 1933, fungovala v pronajatých prostorách. Během roku 1938 se firma přestěhovala z pronájmu do vlastních prostor na T. G. Masaryka 97, Hustopeče nad Bečvou. Roku 1946 započala výstavba nového závodu na výrobu konzerv, hotových jídel a paštik. K přerušení rodinné tradice dochází v roce 1950 z důvodu znárodnění firmy. V roce 1991 dochází k navrácení firmy původnímu majiteli panu Robertu Váhalovi st. a založení společnosti Váhala a spol. s r. o. Hustopeče nad Bečvou, výroba a prodej masných a lahůdkářských výrobků. O dva roky později již dochází ve výrobě k 30 % nárůstu, který vyvolal modernizaci technologie.

Během roku 1995 firma přistavila výrobní prostory a měla meziroční nárůst produkce o 35 %, což je důkazem kvality výrobků firmy Váhala a spol. Následně v roce 1996 firma zahájila projekční činnost k novému závodu. O rok později došlo k položení základního kamene a začátku výstavby nového závodu splňujícího normy EU. Dne 22. června 1998 firma spustila výrobu v nově vybudovaném závodě v hodnotě 98 mil. Kč. V roce 2000 zahájila firma exportní činnosti na Slovensko a získává první mezinárodní ocenění Zlatý kosák, kolauduje nový objekt MTZ v areálu firmy s investicemi za zhruba 10 mil. Kč a prezentuje výrobky na EXPO 2000 v Hannoveru.

V březnu 2002 firma Váhala a spol. s r. o. získává již počtvrté ocenění za kvalitu Zlatou Salimu a v témže roce vybudovala přístavbu v investici za zhruba 40 mil. Kč. Velký důraz firma klade na výrobu speciálních masných výrobků. Firma v roce 2001 dosáhla obrátu 600 mil. Kč.

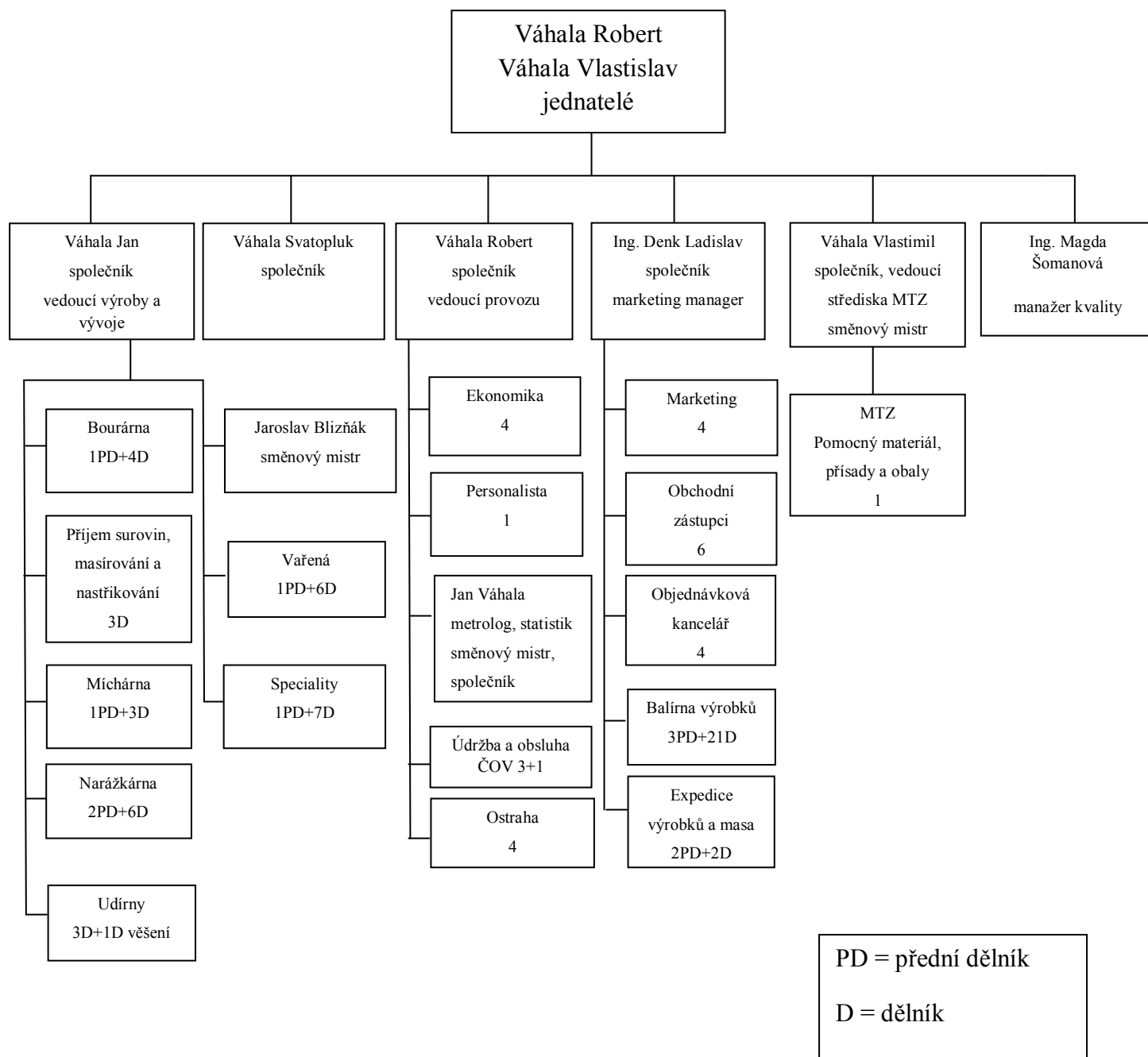
Firemní úspěchy, události v bodech:

- červenec 2002 – úspěšná certifikace ISO 9001:1994 na ISO 9001:2000 a následně v srpnu se uskutečnila certifikace HACCP
- ve dnech 20. – 24. října 2002 – prezentace značky a výrobků na festivalu potravin SIAL 2002 v Paříži, kdy zlatou medaili Sial d'Or získal výrobek kuřecí hřbet
- říjen 2003 – účast na světovém veletrhu potravin a nápojů ANUGA 2003 v Německu, kde firma navázala první obchodní kontakty s německými zákazníky

- listopad 2003 – získání certifikátu k užívání značky KLASA
- březen 2004 – prezentace výrobků na Veletrhu Salima, kdy výrobek Myslivecká klobása získává ocenění za kvalitu Zlatá Salima 2004
- květen 2004 – prezentace výrobků na Veletrhu privátních značek PLMA 2004 v Amsterdamu
- srpen 2004 – prezentace výrobků na Veletrhu Agrokomplex Nitra
- září 2004 – zahájení exportu do Německa
- říjen 2005 – účast na Mezinárodním potravinářském veletrhu v Kolíně nad Rýnem a představení řady šunek
- březen 2006 – prezentace výrobků na Potravinářském veletrhu Salima, kdy výrobek Váhalova slanina získává ocenění za kvalitu Zlatá Salima 2006 a získání certifikátu k užívání značky KLASA pro další výrobky
- léto 2006 – dochází k přistavení dalších výrobních prostor s ojedinělou technologií zpracování masa, dokončeno je v listopadu
- září 2006 – prezentace výrobků v polské Poznani na společném stánku se SZIF
- duben 2007 – účast na veletrhu Food & Beverage ve Vídni v Rakousku
- květen 2007 – prezentace na Veletrhu privátních značek PLMA Amsterdam
- říjen 2007 – účast na světovém prestižním potravinářském veletrhu Anuga v Kolíně nad Rýnem
- prosinec 2007 – získání certifikátu k užívání značky KLASA pro další výrobek
- březen 2008 – účast na mezinárodním potravinářském veletrhu Salima v Brně, kde cenu Salima 2008 vyhrává výrobek Pečená šunka
- mezi roky 2008 – 2009 – rozšiřování počtů zákazníků v Čechách, na Slovensku a zahájení dodávek do Rakouska a Maďarska
- leden 2010 – vystavení výrobků na potravinářském veletrhu Danubius Gastro 2010 v Bratislavě
- březen 2010 – účast na Mezinárodním potravinářském veletrhu Salima 2010, cenu Zlatá Salima 2010 získává výrobek Váhalova paštika
- srpen 2011 – založení Řeznického muzea v hustopečském zámku

Firma Váhala a spol. s r. o. ctí slova zakladatele firmy pana Roberta Váhaly st., který přísně dbal na držení vysoké úrovně kvality. Na základě odezvy zákazníků firma ví, jak kvalitu vnímají, jak moc jim na ní záleží a firma je ujistěna, že v držení vysoké úrovně kvality svých výrobků má smysl pokračovat.

3.2 Organizační struktura společnosti



3.3 Provoz firmy

Firma Váhala a spol. s r. o. je tvořena dvěma provozy:

nový provoz Váhala uzenářská výroba a starý provoz Studená kuchyně na náměstí. Každý z těchto provozů objednává samostatně. Firma má 9 vlastních prodejen (např. Hustopeče nad Bečvou, Hranice, Valašské Meziříčí, Brno,...)

Mezi nejvíce spotřebovávané položky patří vepřové maso a střeva. Zajištěním těchto komodit je pověřen vedoucí výroby Jan Váhala. Druhou největší položkou je koření. Objednávkou je pověřena paní Mitrová.

Firma vepřové maso dováží ze států EU ze 70% a z 30% z České republiky.

U dodavatelů v České republice stačí objednávat den dopředu. U států EU jako Rakouska, Německa se musí objednávat 48 hodin a více dopředu. U Španělska je to i týden dopředu.

Firma nakupuje již maso bourané.

Dodavatelské firmy ze států EU: West Fleisch, Toennies Zerlegebetrieb (Německo); Danish Crown Fleisch (Dánská firma, která má pobočku v Německu. Je to jedna z největších firem, poráží 18 000 – 20 000 prasat denně); Grossfurtner (Rakousko); Patel a Costra Brava (Španělsko).

Dodavatelské firmy z České republiky: Bajer a spol. s r. o. (játka Bučovice); Makovec a. s. (játka a porážky); Maso V + W s. r. o. (bourané ořezy).

Vysoké procento dodavatelů z EU je zapříčiněno tím, že v České republice je malý počet (výběr) jatek.

Firma má 4 – 5 největších dodavatelů. Podíl mezi jednotlivými dodavateli je rozdělen tak, aby firma na jejich dovozu nebyla závislá.

Dodavateli koření jsou firmy Almi (Rakousko) a Trumf (ČR).

Separáty firma do svých výrobků nepoužívá. Využití hovězího a kuřecího masa je minimální (5 – 8%).

Firma má své vlastní logistické centrum Váhala spedit, které zaváží 700 – 1000 zákazníků denně. U většího množství objednávek využívá služeb firmy Spedice Nagel nebo firmy Drda (Brno). Firma Nagel rozváží v Čechách, na Slovensku, Rakousku i Německu, kdy sbírá výrobky a poté je rozváží na určená místa. Nebo firma doveze výrobky do skladů, ze kterých pak daná firma rozváží výrobky po okolních městech, např. firma Drda.

Objednává se hlavně podle zkušeností. Ne vždy lze určit přesně potřebné množství pro výrobu. Například se ví, že v měsíci únoru je menší odbyt, a tak proto se méně objednává. Naopak měsíce říjen, listopad, prosinec bývá vysoký odbyt, proto se objednává více.

Také supermarkety mívají akce na určité výrobky. Kdy se ví, že se více bude prodávat výrobek v akci než jiné výrobky stejné značky.

3.4 Sklad MTZ

Na skladě probíhá hlavní přejímka koření a obalového materiálu.

Objednávka se posílá e-mailem, kterým se domluví datum dodání.

Ve skladě se nachází veškeré koření, suroviny potřebné pro výrobu a obalový materiál (fólie, sáčky, etikety, kartóny).

Každá surovina má svůj čárový kód (šarži), který se načítá pomocí čtečky nebo ručně do systému počítače. Proces probíhá následovně: skladník vezme čtečku, přiloží ji k etiketě na krabici a objeví se jí název zboží a datum spotřeby. Skladník vystavuje příjemky a výdejky.

Výdejky vystavuje každý den, protože jednotlivé útvary posílají, co zrovna potřebují. Příjemku vystavuje při dodávce surovin.

Existuje ještě příruční sklad neboli mezisklad, kde jsou zásoby na dva dny. Do knihy výdajů, tzn. výdejky, zaměstnanci napíší naplánované množství surovin na dva dny.

Z příručního skladu jsou suroviny převáženy na plastových (umělých) paletách, převázané streč fólií (na ochranu surovin) a rozvázené do jednotlivých provozů.

Sklad obsahuje pouze tzv. suché suroviny. Maso a další podobné suroviny jsou v mrazírnách.

Na skladě se měří teplota a vlhkost vzduchu. Každá surovina má materiálovou specifikaci, která obsahuje, z čeho se výrobek skládá, jakou má dobu spotřeby.

Firma má svůj vlastní program X-COM Quantico. Tento program slouží pro skladovou evidenci a tvoří se v něm výdejky a příjemky. Program hlídá minimální skladovou zásobu, kdy surovina, které je málo se objeví v tabulce objednat.

Každá položka v programu má EAN kód, který obsahuje informace o výrobku (co výrobek obsahuje, neboli z čeho byl vyroben) při vrácení výrobku zákazníkem.

Každé koření má primární a sekundární obal. Do příručního skladu se suroviny vezou pouze v primárním obalu. Sklad je rozdělen na dvě půlky, kdy v první půlce je koření a v druhé půlce jsou obaly.

Každý výrobek má trvanlivost uvedenou na obalu. Koření se nakupuje při lepším kurzu nebo při určité akci.

Požadované etikety tiskne firma. Etiketa je jedinečná pro každý jednotlivý výrobek. Za etikety odpovídá obchodní oddělení.

Druhy surovin na skladě:

- škrob (800kg – spotřeba 2 dny)
- dusitanová sůl (1000kg – spotřeba 2 dny)
- fólie
- koření podle druhu (tuny)

Každý výrobek má skladní kartu.

3.5 Výroba

1. Příjem masa

Po příjezdu kamiónu se vyskladní bedýnky s masem na plastových paletách nebo vakuované maso určené pro zákazníky. Plastové palety se používají z důvodu delší životnosti a pevnějšího materiálu (méně opotřebitelné). Každé maso má evidenční číslo (čárový kód), šarži (zpětně dohledatelné), kde je uvedeno, o jaký výrobek se jedná, obsahuje šarži porážkovou dodavatele a také dodavatel. Jumbo palety obsahují ořezy do výroby.

2. Příjmová chladárna

Příjmová chladárna se dělí podle druhu masa. Maso obsahuje etiketu, kde je název masa, hmotnost.

3. Úprava masa

Záleží na výrobě (co se zrovna vyrábí). Přiřazuje se šarže, o jaký výrobek půjde.

4. Poté dochází k namíchání láků pracovníky. Následně se také prosolí a prokoření maso, které se dává do bubnu.

Prosolené a okořeněné maso se dává do forem nebo se ručně tvaruje. Každému výrobku je přiřazena šarže – z čeho je výrobek vyroben a kdo ho vyráběl. Například z ořezů se vyrábí jemné výrobky (např. párky).

5. Firma má dvě plnicí linky. Jedna plnicí linka je na vepřová střeva (např. špekáčky, točený kabanos) a druhá plnicí linka je na umělá střeva (např. loupací párky).

6. Výrobky jsou po naplnění do komory, kde se mohou sušit, vařit, dusit. Do jednoho výrobku je dáno čidlo, které hlídá teplotu, aby daný výrobek nebyl syrový. Čidlo ukládá pro případnou kontrolu informace do serveru. Program trvá dvě hodiny, kdy se výrobek nejprve vysuší, poté se vyudí a následně uvaří.

Každý výrobek obsahuje šarži – kdo výrobek vyráběl (pracovník podepisuje a posílá dál).

7. Výrobek následně putuje do zchlazovačky.

8. Zchlazený výrobek jde ještě na dochlazení, aby se dobře krájel.

Koše se po zpracování daného výrobku umyjí a jdou znova do provozu.

9. Následuje balení před expedicí, kdy stroj balí výrobky podle velikosti (podle normy).

Výrobky se balí vakuovaně. Každý výrobek obsahuje šarži, kdo výrobek balil, a následně prochází detektorem kovů.

10. Sklad hotových výrobků

Hotové výrobky čekají na objednávky. Odpovědný pracovník odpovídá za výrobky. Musí sledovat datum spotřeby a podle toho vydávat ze skladu.

11. Vyřizování objednávek

Vyřizování objednávek je rozděleno na dvě skupiny, a to na malé a velké zakázky. Počítač při vyřizování dané objednávky počítá požadované množství výrobků, které pracovník dává do bedýnek.

12. Expedice

Výrobky se nakládají do aut a rozváží. Vystavená objednávka obsahuje etikety jednotlivých výrobků naskenovaných do počítače. Objednávky se vyřizují přes web (EDI) nebo operátorky (neboli zelená linka), které uloží objednávky do počítače.

Při založení nového zákazníka se ukládá jeho adresa, GPS, závozní okno (dohodnutí se zákazníkem v jakém časovém rozhraní je možno dovážet výrobky).

V 18 hodin dochází k uzavření objednávek, na jejichž základě systém stanoví 15 – 20 směrů. Pak systém může poslat e-mail řidiči, v kolik hodin vyjíždí, v kolik má být na daném místě apod.

Každé auto má dohledáčku. Je to kontrola řidiče, jestli jel podle systému nebo jestli je tam, kde má být.

3.6 Sklad hotových výrobků

Zásoba v tomto skladu se sepisuje každý den, kdy odpovědný pracovník zapíše zjištěné informace do systému.

Výdej hotových výrobků se sleduje podle čárových kódů při konkrétní objednávce.

Při příjmu surovin dochází k zadávání do systému ručně.

Výrobek prochází několika procesy, kdy po zabalení buď vakuem, nebo plynem se zváží a zapíše do systému.

Noční neboli směnový mistr provádí inventuru, kdy ráno musí být známo, jaký je stav zásob na skladě hotových výrobků.

Inventura se provádí pro každý sklad zvlášť. Většinou se provádí měsíční inventura, vždy k poslednímu pracovnímu dni. Při inventuře se zjišťuje množství a hodnota zásob k danému dni.

Ve skladě hotových výrobků je dána obrátka zásob.

3.7 Kontrola

3.7.1 Suroviny

Ve skladu mraženého masa probíhá inventura 1x týdně a kontrolují se i objednávky. Ve skladu čerstvého masa (chladírna) se uskutečňuje kontrola každý den, kdy kontrolou prochází i objednávky.

Ve skladu MTZ (příruční sklad) se udržuje dvoudenní zásoba a dodávky probíhají z velkého MTZ.

Ve velkém skladu MTZ, kde je zásoba asi na 1 měsíc, se sleduje stav zásob pomocí čárových kódů.

Sýr je doplňkový sortiment, který se objednává 1x týdně.

Provádí se velké měsíční inventury, které se zpracují dokladově a následně se porovnávají se systémem.

3.7.2 Plánování zásob

V mrazárně se drží určitá zásoba při případném výpadku dodavatele nebo při větší objednávce.

3.7.3 Materiálová specifikace

Obsahuje název suroviny (např. kmín celý), kód, adresu dodavatele, produkt, složení, doprava, verze, skladování, trvanlivost, balení, dávkování, senzorické hodnocení, alergen, přílohy ke specifikaci, chemickou a fyzikální analýzu, mikrobiologické hodnocení, platnost, kdo ji vypracoval, schválil. Materiálová specifikace se posílá dodavateli, který ji musí schválit.

3.8 Nákupní systém

Ve firmě Váhala a spol. s r. o. je nákup rozdělen podle objednávaných surovin mezi vedoucí pracovníky. Nákupem masa je pověřen vedoucí výroby Jan Váhala. Střevo, obalový materiál a s tím spojené etikety, design má na starosti paní Denková z marketingového oddělení. Koření a kořeněné směsi prochází kontrolou složení, různými rozbory a testy, které má na starosti manažer jakosti a vedoucí výroby.

Nákupem do jednotlivých prodejen je pověřen šéf prodejen pan Tajsler. Zajištěním surovin do provozu Studená kuchyně je pověřena paní Davidová.

Na velikost nákupu má vliv sezónnost. Např. v létě je větší poptávka po grilovaných výrobcích či trvanlivých salámech. Nebo na podzim jdou ve velkém na odbyt zabíjačkové výrobky a speciality, na Vánoce a Velikonoce jsou nejprodávanější šunkové speciality. V některých měsících probíhají v obchodních řetězcích akce na vybrané výrobky. Obchodní řetězec to oznamuje měsíc dopředu a zasílá odhady prodeje. Firma na základě těchto odhadů nakupuje suroviny. Nikdy nenakupuje více, než předpokládají odhady.

Pokud firma vyrobí výrobků více, dochází buď k domluvě s odběratelem, že dané výrobky koupí a prodá nebo se výrobky nabídnou jiným odběratelům.

3.9 Průběh nákupního procesu

Nakupuje se podle odhadů a zkušeností z předchozích let. Nemůže se vyrábět na základě objednávek zákazníků, většinou si zákazník objednává hned na druhý den, což časově není možné zvládnout. Proto firma vyrábí asi 3 dny dopředu.

Výrobky musí být vyskladněny do 10 dnů od výroby. Firma vyrábí kolem 110 druhů výrobků. Zjišťují se průměrné prodeje, podle kterých se také nakupují suroviny. Jinak řečeno čím větší poptávka po výrobku, tím větší skladová zásoba.

Objednávky pro studenou kuchyň se uzavírají ve 12 hodin a na uzeniny, maso v 18 hodin. Počítačový systém dává dohromady jednotlivé objednávky, podle kterých vytvoří 30 linek s GPS souřadnicemi. Systém bere v potaz závozní okna, kdy výrobky studené kuchyně řadí mezi prvními, protože odběratelé je chtějí mít v 6:30 v obchodě.

Každý den ráno v 6:30 probíhá porada, kdy mistři jednotlivých provozů nahlásí své požadavky po kontrole pracoviště a vedoucí výroby posílá objednávky. Obaly a koření vydává podle požadavků paní Mitrová, skladnice, nebo je objednává přes paní Denkovou.

Za úplnost, správnost a odeslání objednávky je zodpovědný vedoucí výroby Jan Váhala. Objednávky se zasílají ve formě e-mailu, faxu nebo telefonicky. U každé objednávky musí proběhnout potvrzení.

Objednávky si ukládá vedoucí výroby do složek, kde může zpětně najít ceny, objednávané množství apod.

Cena uvedená při potvrzení objednávky obsahuje cenu zboží, dopravu, přepravky, pojištění.

Firma zasílá dodavateli požadavek na způsob balení. Každý způsob balení má jiné finanční ohodnocení.

Při příjmu zboží je určitý pracovník odpovědný za kontrolu surovin, kdy kontroluje teplotu apod.

3.10 Schválené kroky nákupu firmy

Tento postup je platný pro nákup surovin (maso, přísady), obaly, pomocný materiál a služby.

Kroky:

3.10.1 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení probíhá na základě schváleného postupu Hodnocení dodavatelů surovin, obalů a služeb. Každý dodavatel prochází procesem hodnocení, které probíhá pravidelně, tzn. nejméně však jednou za dva roky.

3.10.2 Údaje důležité pro nákup

Nákup lze uskutečnit pouze od dodavatelů, kteří jsou schváleni. S těmito dodavateli jsou uzavřeny kupní smlouvy. Objednávky se uskutečňují telefonicky nebo písemně. Kupní smlouvy obsahují název nakupovaného výrobku, obalu, ale také kvalitativní požadavky, podmínky dopravy, skladování a způsob značení. Požadavky na suroviny jsou uvedeny v materiálových specifikacích, které jsou přezkoumány a schváleny podpisem vedoucího provozu a zástupcem dodavatele. Manažer kvality přezkoumává dané specifikace 4x ročně.

Údaje, které by měly obsahovat objednávky, jsou číslo, přepravní dispozice, termín dodání, požadavek na zaslání Osvědčení o kvalitě a datum objednání.

3.10.2.1 Nákup masa

Vedoucí provozu nebo vedoucí výroby jsou odpovědní za zpracování, přezkoumání i schvalování kupní smlouvy. Přezkoumáním se ověřuje, zda každá surovina má zpracovanou specifikaci. Podpis vedoucího provozu nebo vedoucího výroby na kupní smlouvě je považován za záznam o přezkoumání a schválení.

Objednávky masa se uskutečňují na základě písemné nebo ústní formy. U písemných objednávek jejich úplnost přezkoumává a schvaluje odpovědný pracovník, a to vedoucí provozu či vedoucí výroby, kdy za záznam se považuje podpis odpovědného pracovníka na kopii objednávky.

Telefonické objednávky se provádí u dodavatelů, se kterými jsou uzavřeny kupní smlouvy a mohou je provádět pouze vedoucí výroby nebo vedoucí provozu. Ti jsou také odpovědní za poskytnutí všech předchozích údajů dodavateli a dále dochází k tomu, že objednané suroviny se zapisují do týdenního záznamu Objednávka masa a uloží se do složky Objednávky masa.

3.10.2.2 Nákup ostatních surovin, přísad a obalů

Vedoucí provozu nebo vedoucí výroby mají na starosti vypracování, přezkoumání, ale i schvalování kupních smluv. Přezkoumáním se zjišťuje, zda každá surovina má zpracované specifikace. Stejně jako u nákupu masa se považuje za záznam přezkoumání na kupní smlouvě podpis vedoucího provozu nebo vedoucího výroby.

Objednávky mohou být uzavírány písemně nebo ústně, záleží na dohodě s dodavatelem. Vedoucí střediska MTZ, vedoucí výroby, vedoucí provozu a manažer marketingu a prodeje jsou odpovědní za jejich tvorbu a přezkoumávají a schvalují údaje na objednávce. Za záznam se považuje podpis odpovědného pracovníka na kopii objednávky. Objednávky se ukládají do *složky objednávek*.

Za účelem snížení rizika kontaminace a poškození nakupovaných a skladovaných obalů a také kontaminace hotových výrobků obaly na minimum, zavedla postup potvrzení, že obaly výrobků splňují specifikace a jsou kompatibilní pro dané použití. Postup je nazván Postup pro bezpečnost a legálnost obalů.

Existují pravidla pro nakupované suroviny a obaly pro jejich přijetí na sklad MTZ z důvodu balení:

- do skladu nebude přijata dodávka, která bude zabalena pouze v primárním obalu, každá dodávka musí být současně zabalena i do obalu sekundárního
- do skladu nebude přijata dodávka, která bude mít porušený sekundární obal
- dodávka musí být v originálním sekundárním obalu, jinak nebude přijata
- pokud budou mít jednotlivá balení hmotnost větší než 10 kg, nebude dodávka přijata.

Ve skladu MTZ musí být při skladování všechny sekundární obaly uzavřeny, pokud bude část surovin z primárního obalu použita, při převozu ze skladu MTZ do příručního skladu musí být paleta zabalena i do sekundárního obalu.

3.10.2.3 Nákup služeb

Potenciální dodavatele služeb, ale i dodavatele technologie kontaktuje vedoucí provozu, vedoucí výroby, manažer marketingu a prodeje. V jednotlivých smlouvách jsou specifikovány a zapsány požadavky na dané služby, způsob dodání a platební podmínky. Smlouvy přezkoumává a schvaluje vedoucí provozu nebo vedoucí výroby svým podpisem na smlouvě.

3.10.2.4 Ověřování nakupovaných výrobků dodavatelem

Tento krok není požadován ani prováděn jak ze strany dodavatele u smluvního subdodavatele, ani zákazníkem u subdodávek. Pouze na základě požadavku zákazníka na tuto činnost bude postup o tuto činnost rozšířen.

3.11 Popis dodavatelů

U dodavatelů probíhá certifikace, kdy se firma informuje o jednotlivých dodavatelích a provádí osobní prohlídku.

Firma má zpracovanou Příručku kvality a bezpečnosti (HACCP, ISO 9001:2001, BRC).

Nákup lze uskutečnit pouze od povolených dodavatelů, se kterými jsou uzavřeny kupní smlouvy.

Kupní smlouvy obsahují i kvalitativní požadavky, podmínky dopravy, skladování a způsobu značení.

3.12 Sklad surovin

Nedílnou součástí podniku jsou sklady pro různé druhy masa, koření a obalového materiálu.

3.12.1 Sklad mraženého masa

Inventura se zde provádí 1x týdně, z ní vyplývají objednávky.

3.12.2 Sklad čerstvého masa

Kontrola probíhá každý den a každý den, na jejím základě se objednává.

3.12.3 Sklad MTZ (příruční) neboli sklad suchých surovin

Udrží se zde dvoudenní zásoba. Uskutečňují se zde dodávky z velkého MTZ skladu, kde je zásoba asi na měsíc. Probíhá zde příjem a výdej pomocí čárových kódů, podle kterých se sleduje stav zásob.

Doplňkový sortiment je sýr, který se objednává 1x týdně.

3.12.4 Plánování zásob

Firma se snaží co nejvíce vyrábět z čerstvého masa. V mrazírně se udržuje určitá výše zásob různých surovin z důvodu možného výpadku dodavatele (při nedodání včas,...) nebo při větší nečekané objednávce.

3.12.5 Sklad hotových výrobků

Stav zásob se sleduje každý den, kdy odpovědný člověk sepíše informace o stavu hotových výrobků a zadá je do informačního systému. Stav výrobků při výdeji, tedy konkrétní objednávce, se sleduje pomocí čárových kódů. Při příjmu na sklad hotových výrobků se množství, váha, datum zadává ručně, a to z toho důvodu, že výrobek prochází několika výrobními procesy, dochází k zabalení buď vakuově, nebo plynem. Následuje zvážení výrobku a poté dochází k zapsání výrobku do informačního systému.

Noční (směnový) mistr provádí inventuru na skladě hotových výrobků, aby informace o stavu byly k dispozici pro operátorky přijímající objednávky ráno.

Počítá se zvlášť každý sklad. Měsíční inventura se provádí vždy k poslednímu pracovnímu dni, kdy se sleduje množství a hodnota zásob. Ve skladě hotových výrobků je dána obrátka

zásob asi 10 dnů. Koření se nakupuje i ve větším množství z důvodu lepšího kurzu eura nebo při cenové akci na určité koření.

Firma provádí velké měsíční inventury. Zpracovávají se v písemné podobě, které se následně porovnávají se systémem, zjišťují se případné odchylky.

3.13 Hodnocení subdodavatelů

Firma Váhala má zpracovaný Postup hodnocení subdodavatelů, pomocí něhož provádí sama hodnocení dodavatelů, a to pomocí dotazníků, které vyplňuje spolu s dodavateli.

3.13.1 Výběr, schválení a hodnocení subdodavatelů

U nového subdodavatele surovin, obalů a koření dochází v oddělení výroby k porovnání vzorků a jejich specifikací. Zkušební vzorky, obaly a výrobky jsou pro rozlišení označeny štítkem žluté barvy, na němž je uvedena ZKOUŠKA. Na výrobní poradě dochází k jejich ohodnocení a provede se zápis do formuláře pro senzorické hodnocení. Odpovídá-li vzorek a specifikace požadavkům společnosti Váhala a spol. v rámci možných rizik spojených s kontaminací hotových výrobků, zasílá následně oddělení nákupu subdodavateli Dotazník hodnocení subdodavatele, který je po jeho vyplnění posouzen a uložen u manažera kvality.

Pokud údaje v dotazníku nevykazují problémy v oblasti rizik, hygieny/správné výrobní praxe, zkušební vzorky vyhovují po stránce kvalitativní i z hlediska bezpečnosti a legálnosti výrobků vzhledem k možným rizikům při výrobě masných výrobků, dochází k tomu, že nový subdodavatel je zařazen do Seznamu schválených subdodavatelů. Automaticky je nový subdodavatel přiřazen do následujícího hodnocení subdodavatelů, které se uskutečňuje 1x za 6 měsíců. Doba od schválení nového subdodavatele až po jeho zařazení do seznamu subdodavatelů je tzv. zkušební lhůta. Hodnocení subdodavatele je nevyhovující v případě, že jeho hodnocení je nižší než 60 %. Po tomto výsledku dochází k vyřazení subdodavatele ze seznamu schválených subdodavatelů. Existuje ještě další způsob hodnocení nového subdodavatele, a to laboratorním vyšetřením nově vyráběných výrobků, což lze považovat za nepřímou kontrolu subdodavatele.

Další možné hodnocení nového subdodavatele lze provést pomocí auditu subdodavatele, při němž jsou hodnoceny požadavky HACCP a legislativní požadavky.

Analýza nebezpečí a rizik dodávaných surovin se provádí u všech nových vstupních surovin a dodavatele. Po zařazení subdodavatele do Seznamu schválených subdodavatelů se na něho vztahuje postup hodnocení stávajících subdodavatelů.

3.13.2 Stávající subdodavatel

Hodnocení stávajících subdodavatelů probíhá následujícím způsobem:

Schůze k hodnocení subdodavatelů se uskutečňuje jednou za 6 měsíců, účastníky jsou vedoucí provozu, vedoucí výroby, vedoucí MTZ, manažer kvality a vedoucí marketingu a prodeje. Před každou schůzí je vytvořen seznam hodnocených subdodavatelů, který je rozeslán všem zúčastněným. Děje se tak z důvodu toho, aby měli všichni zúčastnění čas na připravení komentářů.

Minimální doba, za kterou musí být každý subdodavatel hodnocen, je jednou za 2 roky. Pro hodnocení jsou vybíráni tito subdodavatelé:

- u nichž byl proveden audit v uplynulém období,
- dodavatelé, u kterých se vyskytly nedostatky,
- nebo ti, u kterých nebyla provedena hodnocení v minulém období.

Jak již bylo dříve uvedeno, pro hodnocení nových subdodavatelů se využívají laboratorní vyšetření. Tento způsob se využívá také u stávajících subdodavatelů, provádí se především u dodavatelů koření, kdy vyšetření je prováděno nepravidelně, především v případě podezření na možné nebezpečí z hlediska bezpečnosti a kvality výrobků. Dochází také k přezkoumání analýzy nebezpečí a rizik dodávaných surovin.

Audity subdodavatelů se uskutečňují nepravidelně, dochází k nim v případech změn ve výrobním procesu subdodavatele, při závadách dodávky apod.

Pokud firma odebírá od schváleného subdodavatele surovinu, kterou předtím neodebírala, je pro rozlišení označena žlutým štítkem, na němž je napsáno ZKOUŠKA. Na výrobní poradě se vyhodnotí využití výrobku a následně se provede zápis do formuláře pro senzorické hodnocení. Tímto se výrobek stává novým výrobkem a provádí se vývoj nového výrobku.

3.13.3 Způsob hodnocení

Hodnocení subdodavatelů se provádí jak po stránce kvality, tak i po stránce dodávek a servisu, plnění legislativních požadavků, výsledků laboratorních vyšetření surovin, dodaných

osvědčení o laboratorním vyšetření, mohou být využity informace (poznatky) z auditu subdodavatele, hodnocení systému HACCP, systému sledovatelnosti. Výsledky se zapisují do formuláře Hodnocení subdodavatele.

3.13.4 Kvalita

Kvalitu hodnotí vedoucí výroby a MTZ (v případě neshod se vyplňuje Záznam o neshodě a opatření k nápravě), hodnotí se také množství a druh reklamací, vrácených dodávek a výsledky auditu, výsledky se zapisují do hodnocení dodavatelů.

3.13.5 Dodávky

Dodávky hodnotí vedoucí výroby a MTZ, kdy se posuzuje kompletnost dodávky, způsob balení, úplnost dokladů a další případné problémy.

3.13.6 Servis

Servis je hodnocen vedoucím provozu, vedoucím výroby a MTZ, kdy hodnocena je rychlost reakce dodavatele na reklamace, poptávka, všeobecné údaje o dodavateli (investice, obrat, postavení na trhu, apod.).

Firma Váhala má zpracovaný postup manipulace, balení, skladování, ochrany a dodávání výrobků, který platí pro všechna oddělení společnosti.

3.14 Manipulace

Jedná se o pohyb zboží v prostoru a čase. Zacházet s vyrobeným zbožím by se mělo tak, aby nedošlo ke změně jakosti nebo zdravotní a hygienické nezávadnosti.

a) Vstup

Na vstupu dochází k přejímce masa a výrobních surovin, a to buď v přepravech, nebo v kartonech na paletách. Maso a vnitřnosti jsou přijímány v přepravech červené barvy nebo přemístěny do Laska vozíků a následně uskladněny v příjmové chladírně nebo mohou být opracovány na bourárně či dokonce přepraveny na míchárnu. Chlazené maso je přijímáno v kartonech na paletách, kdy zůstává na příjmu masa a následně je vybaleno a přemístěno do nerez van nebo Laska vozíků. Mražené maso musí být uloženo v kartonech na paletě a označeno Interním průvodním listem, aby mohlo být přijato a následně uskladněno v mrazírně.

Veškeré maso, a to jak mražené, tak i chlazené prochází při přejímce senzorickou kontrolou a na dodací list se zaznamenává způsobilost k dalšímu užití. Není přijato maso, které vykazuje smyslové změny.

Nedochlazené maso se vrací zpět dodavateli, nebo může být dochlazen v blokačním prostoru. Dochlazené maso je označeno žlutým štítkem, který doprovází surovinu až k výrobku. Při uvolnění suroviny do výroby musí být na dodacím listu obsaženo razítko s teplotou a senzorickým hodnocením.

Nechlazené zboží, které je skladováno v MTZ, se přímo skladuje do skladu MTZ na paletách, kdy jsou ukládány do regálů pomocí paletového nebo vysokozdvížného vozíku.

b) Výroba

V této části procesu dochází k opracování vepřového masa určeného pro další úpravu, kdy v bourárně jsou uloženy do Laska vozíků a dopraveny k nastřikovačce. Po tomto procesu jsou masa v Laska vozících přepravena k masírkám. S rozmrazeným masem se postupuje obdobně.

Masa jsou umístěna v Laska vozících a následně přemístěny do příjmové chladírny nebo také rovnou na míchárnou.

Do černých někdy šedých přepravek je ukládán technologicky nezpracovatelný odpad. Přepravky jsou skládány do sloupců, které jsou přepravovány pomocí pojízdného vozíčku do místnosti před technologický odpad, tady má za úkol převzít a třídit odpad pracovník k tomu určený. V šedých přepravkách je uložen nezpracovatelný odpad živočišného původu. Tento odpad daný pracovník umístí do popelnic určených pro tento odpad. Pro odpad u strojních zařízení se využívají žluté kbelíky, pokud nelze použít černé přepravky, vždy na konci směny jsou odnášeny do kontejneru. Do zelených přepravek se umísťuje zpracovatelný odpad, který je skládán maximálně po šesti na sebe a následně je pomocí pojízdného vozíčku přepraven do výrobní chladírny.

Po vytažení mraženého masa z mrazírny dochází na příjmu masa k rozbalení a umístění do Laska vozíků. Následně je přemístěno na bourárnu a pomocí sekačky mas se rozděluje na menší části, kdy v Laska vozících je přepraveno do výrobní chladírny či míchárnou. Při potřebě rozmrazení masa se využívá zařízení nazývané rozmrazovací komora.

K namíchání díla dochází na míchárně, které se umísťuje do Laska vozíků a dopravuje na narážkárnu nebo na výrobu specialit. Každý z Laska vozíků musí být označen identifikačním štítem.

Naplněné formy s upraveným masem se vkládají do šestikolových varných věží a jsou umístěny do varné skříně. Varné věže jsou dány pod sprchu po tepelném opracování, a když vychladnou, dochází k vyklopení výrobků z forem. Výrobky se následně umístí na udírenské vozíky, kdy se přemístí do udíren na osušení. Dále putují do zchlazovací komory a po vychlazení do odvěšovny. Při výrobě specialit dochází i k věšení upravených mas na uzení, která se umísťují na udírenské vozíky a na nich putují do udírny. Následně po tepelném opracování se výrobky zchlazují ve zchlazovacích komorách a jsou přepraveny do odvěšovny. Každý vozík musí být označen identifikačním štítkem.

V části vařené výroby jsou výrobky plněny do střev nebo forem, kdy se uvaří ve varných kotlích a následně dochází k přemístění do zchlazovacího regálu v chladírně vařené výroby nebo mohou být v Laska vozících dopraveny na narážkárnu. Výrobky z Laska vozíků se přemístí pomocí překlápěče do narážky, kdy se provede naražení do střev v místnosti narážkárny. Dalším krokem je umístění výrobků na udírenské vozíky, které jsou dopraveny do udíren z důvodu tepelného opracování. Následně dochází ke zchlazení ve zchlazovací komoře a odstavení v odvěšovně.

Do balírny se dováží vychlazené výrobky z odvěšovny nebo z chladírny na udírenském vozíku. Výrobky mohou být umístěny ještě v závěsných koších. Kdy v závěsných koších jsou průběžně umývány v myčce na koše.

V čisté části balírny jsou výrobky umístěny do červených přepravek na pojízdném vozíku.

V balírně, části etiketovací, se výrobky ukládají:

- a) v červených přepravkách na pojízdném vozíku
- b) v červených přepravkách na paletě
- c) v kartonech v červených přepravkách
- d) v kartonech na paletě
- e) pro řetězec AHOLD se využívají malé černé přepravky, kdy je znemožněna záměna s přepravkami na odpad

c) Výstup

Zboží připravené pro daného zákazníka je umístěno do předexpedičního skladu a naloženo na předurčené nákladní vozidlo, podle kódu.

Zboží se připravuje do beden a ukládá do regálového zakladače, z kterého se ukládá na předem určená místa.

3.15 Logistika skladování

Firma má zpracovaný postup skladování, jakým jednotlivé suroviny v různých fázích rozpracovanosti jsou uskladněny.

A) VSTUP

3.15.1 Mrazírna

Zboží je uschováno v kartonech na paletách a musí být označeno Interním průvodním listem. Vychází se z údajů na průvodním listu, podle něhož se zboží průběžně vyskladňuje do výroby a doplňuje. V mrazírně se využívá metoda FIFO, tzn., první do skladu, první ze skladu, za její dodržování má odpovědnost předák bourárny. Kontrola je prováděna vedoucím výroby minimálně 1x za týden, kdy proveden je zápis jen při zjištění neshody.

3.15.2 Chladírna na příjmu

Maso, neboli také surovina, je skladována v červených přepravečkách na plastových paletách, v nerez vanách či Laska vozících. Surovina musí být vždy vyznačena identifikačním lístkem, který obsahuje název suroviny, šarží a datum příjmu. Toto označení je důležité z hlediska sledovatelnosti hotových výrobků. Předák bourárny má zodpovědnost za označování a výdej surovin podle data příjmu. Vedoucí výroby provádí kontrolu každý den a pouze při zjištění problému je vystaven zápis o neshodě.

3.16 Výroba

3.16.1 Výrobní chladírna

Zboží je umístěno v nerez vanách, Laska vozících nebo zelených přepravečkách. Bílý identifikační štítek musí mít každé zboží, které se skladuje méně než 24 hodin. Využívá se

spotřeba metodou FIFO, za kterou odpovídá předák míchárny. Kontrola je prováděna každý den vedoucím výroby, který po zjištění nedostatku provádí zápis.

3.16.2 Chladírna vařené výroby

Výrobky se ukládají do zchlazovacího regálu z důvodu vychlazení a následně jsou dány balírně k zabalení nebo přímo na expedici. Odpovědnost za výrobu a za spotřebu zboží podle data výroby má předák vařené výroby. Kontrola je prováděna každý den vedoucím výroby a pouze při zjištění nedostatku dochází k záznamu.

3.16.3 Sklad přírodních střev

Přírodní střeva jsou v tomto skladu, uložena v sudech, které slouží jako přepravní a skladovací obal. Odpovědnost za oběh surovin do výroby má předák narážkárny. Kontrola je uskutečňována minimálně 1x týdně vedoucím výroby, kdy zápis je proveden pouze při zjištění nedostatku.

3.16.4 MTZ

V tomto skladě jsou suroviny uskladněny v kartonech na paletě nebo na regálu. Vedoucí skladu MTZ má odpovědnost za skladovací podmínky, příjem a výdej surovin podle metody FIFO. Kontrolu provádí vedoucí výroby minimálně 1x za měsíc, pouze při zjištění nedostatku dochází k záznamu o neshodě.

3.16.5 Odvěšovna

Hotové výrobky putují ze zchlazovací komory na udírenském vozíku nebo ve varné věži. Následně jsou umístěny do červených přepravek nebo dochází k zabalení na balírně. Obsluha udíren odpovídá za oběh výrobků. Vedoucí výroby kontroluje každý den a zápis je proveden pouze při zjištění neshody.

3.16.6 Balírna

- a) zóna vysokého rizika (čistá zóna) – než jsou výrobky zabaleny, musí být vychlazeny, následně jsou baleny balicími stroji, kde jsou výrobky na udících koších, a po zabalení jsou umístěny do červených přepravek, které jsou buď na umělohmotné paletě či šestikolovém vozíku.

- b) zóna s uzavřeným produktem (nečistá zóna) – výrobky se umísťují do červených přepravek, kdy se skladují maximálně po osmi na sobě buď na pojízdném vozíku, na dřevěné paletě, v kartonech na paletě či v červených přepravekách.

Za oběh je odpovědný předák balírny, kdy kontrola je prováděna vedoucím výroby a při zjištění neshody se pořizuje zápis.

B) VÝSTUP

3.17 Expedice

Do červených přepravek nebo případně v kartonech v červených přepravekách se umísťují výrobky. Předák expedice má odpovědnost za oběh zásob na ranní směně. Kontrola se provádí každý den vedoucím výroby, kdy zápis se provede pouze při zjištění nedostatku.

3.18 Expediční chladírna a mrazírna

Tato místnost je určena pro výrobky, které jsou umístěny v červených přepravekách na paletách nebo také v kartonech na paletách. I zde má odpovědnost za oběh zboží předák expedice. Vedoucí výroby kontroluje výrobky každý den a pouze při zjištění neshody se provádí zápis.

3.19 Balení

Balení masných výrobků by mělo plnit následující požadavky:

- a) základní hygienickou ochranu před kontaminací a mikroorganismy
- b) ochranu kvality a prodloužení trvanlivosti
- c) usnadňovat manipulaci se zbožím
- d) podpořit kvalitní výrobek čírostí a lesklostí balicí fólie
- e) zvyšovat informovanost zákazníka tím, že na obalu musí být použity etikety, na nichž jsou uvedena zákonná data

Balení masných výrobků můžeme dělit na:

a) Balení do vakua

Výrobky se balí tímto způsobem z důvodu prodloužení trvanlivosti. Tento způsob balení není finančně náročný a je rychlý

b) Balení do ochranné atmosféry

Tento způsob balení se využívá u výrobků, u kterých je nutné prodloužit trvanlivost z důvodu toho, že jsou křehké a vakuum by je deformovalo nebo došlo ke změně tvaru.

c) Balení do vakua ve smrštitelném obalu

Tímto způsobem jsou baleny výrobky z důvodu prodloužení trvanlivosti a vysokých nároků na vzhled výrobku. Každý výrobek se vkládá do sáčku, který se po vyvakuování ponoří do horké vody a následně dochází ke smrštění fólie okolo celého výrobku. Tento způsob balení se používá hlavně u specialit a výrobků do samoobslužných úseků, toto balení je časově i finančně náročnější.

d) Plátkování, balení a etiketování na průběžné lince

V tomto případě dochází k balení specialit, které se naplátkují, zabalí a etiketují. Vše se uskutečňuje pouze na jediné lince, která se nachází ve zvláštní místnosti, kde se musí dodržovat nejpřísněji hygienická pravidla. K balení se využívají fólie umožňující tvarování a jejich potisk je odlišný od ostatních výrobků.

e) Balení na průběžné lince do vakua

Takovýmto způsobem se balí výrobky, u kterých je nutné prodloužit trvanlivost a neklade se důraz na jejich vzhled. Na průběžné lince se využívají sáčky nalepené na pásce, kdy na tyto sáčky nemusí pracovníci vůbec sáhnout, a to z toho důvodu, že součástí linky je i rozfukovací zařízení, a tím je minimalizováno riziko kontaminace z rukou pracovníků.

Tyto způsoby balení má firma popsána v Postupu balení výrobků.

3.20 Ochrana

Ochrana kvality výrobků, je zajištěna správným skladováním výrobků podle jejich charakteru, šetrnou manipulací a správnou skladovací teplotou, která nesmí překročit 5°C v jádře

výrobku. Aby se zabránilo mechanickému znehodnocení, jsou výrobky ukládány do přepravek nebo kartonů. V celém procesu se neustále kontrolují i záruční doby použitelnosti.

3.21 Expedice

V této části vedoucí expedice přijímá psané objednávky každý den, a to včetně složek na jednotlivé směny a jednotlivé firemní prodejny. Po kontrole odešle vedoucí expedice přepravky řidiči, který provede nakládku. Následně vytiskne dodací listy nebo faktury případně příjmové doklady pro hotově platící zákazníky. Počítač pak na konec vytiskne přehled o celém směru a další důležité informace.

3.22 Dodávání

Pracovníci a řidič musí manipulovat s výrobky tak, aby nedocházelo k poškození či narušení obalů, značení nebo k pomíchání obsahu. Výrobky jsou v nákladních automobilech ukládány do takové výše, aby nemohlo dojít k tomu, že spadnou a poškodí se. Řidič musí omezit otevírání dveří při vykládce na dobu nezbytně nutnou, aby teplota v jádře přepravovaného výrobku nepřesáhla 5°C.

3.23 Externí doprava

Rozvoz výrobků zajišťuje pro firmu Váhala a spol. s r. o. firma Váhala – Spedit s r. o. a další dopravci. Každý externí přepravce má povinnost připravit vozidlo v řádném čase, v plánované nosnosti a v bezvadném technickém stavu.

Firma má zpracovanou dokumentaci Postup pro bezpečnost a legálnost obalů z důvodu toho, že používané obaly musí splňovat určité požadavky.

Obaly musí splňovat zamýšlené použití, ale také musí být skladovány tak, aby se minimalizovalo riziko kontaminace a poškození. U nových obalů musí být před jejich nákupem zajištěno:

1. Nalezení dodavatele, který splňuje požadavky na bezpečnost, legálnost a kvalitu dodávaných obalů. Pokud možno stávajícího dodavatele. Firma zasílá novému dodavateli dotazník a jsou požadovány specifikace k obalům, které firma uvažuje odebrat.

2. Pokud dojde ke schválení dodavatele, je dodavatel zapsán do seznamu dodavatelů.
3. Materiálová specifikace, která je následně odeslána dodavateli ke schválení a podpisu, se vytváří podle specifikací od dodavatele a požadavků firmy.
4. Dodavatel musí s potvrzenou specifikací poslat:
 - Prohlášení k dodávaným obalům pro styk s potravinami
 - Prohlášení o plnění předepsaných legislativních požadavků pro obaly
 - Prohlášení o kvalitě dodávaných obalů vzhledem k laboratorním zkouškám zabezpečujícím bezpečnost a legálnost obalů

Tento postup je využíván i pro stávající dodavatele. Specifikace jsou každoročně alespoň 1x ročně přezkoumány a při zjištění případných změn dochází k přepracování. Firma vyžaduje 1x ročně aktualizovaná prohlášení.

3.24 Skladování obalů

Ve skladu MTZ, ale i v příručním skladu, se obaly skladují v jedné místnosti, kdy jsou prostorově odděleny od surovin.

Obaly jsou převáženy ze skladu MTZ do skladu koření a následně přes expedici hotových výrobků k balení:

- ve skladu MTZ jsou obaly a suroviny rozbaleny ze sekundárního obalu a přemístěny do bílých přepravek na umělohmotné paletě, kdy je paleta obalena smrštiteľnou fólií, následně vrátný dopraví obaly do příručního skladu, kde skladnice přijímá obaly a suroviny, které prošly hygienickou smyčkou, vybalí je ze smrštiteľné fólie a přemístí je na umělohmotné palety v příručním skladu
- ze sekundárního obalu jsou vybaleny obaly pro balení a umístí se na umělohmotnou paletu, následně dochází k zabalení do smrštiteľné fólie a dopraví se do expedice, kde je přijímá expedient, který vybalí paletu ze smrštiteľné fólie a pak předává předákovi balíčárny či plátkování
- pomocí zakladače přední dělník ukládá naskladněné obaly v místnosti určené pro zabalené výrobky

- do místnosti pro obaly přední dělník plátkování přemísťuje paletu přes výtah po navezení výrobků, umístění obalů musí být provedeno po naskladnění udíren z důvodu, aby nedošlo ke kontaminaci tepelně opracovaných výrobků

Pokud nejsou všechny obaly spotřebovány, musí se vrátit zpět do skladu, kdy jsou opětovně zabaleny do mikrotenového obalu a následně umístěny do přepravky nebo případně na umělohmotnou paletu a dopraveny do skladu MTZ stejným způsobem jako při naskladňování. Firma využívá i předmáčené obaly, které se po vynětí z primárního obalu konfiskují, a nevrací se zpět do skladu MTZ. Aby mohly být znovu použity k balení, musí proběhnout kontrola bezpečnosti stěry.

Firma zásadně nepoužívá obaly, které byly předem spojeny nebo uzavřeny sponkami.

Příjem obalů do skladu MTZ je spojen s kontrolou celistvosti obalů, kterými jsou zabaleny, dále je na dodací list na základě razítka potvrzena shodnost obalu se specifikací.

3.25 Oběh zásob

Ve skladu MTZ a v příručním skladu jsou obaly a suroviny skladovány podle trvanlivosti za sebou tak, aby byly vydávány nejdříve obaly a suroviny s kratší dobou spotřeby.

4 Dodavatelé firmy

4.1 Výběr dodavatelů

4.1.1 Grossfurtner

Firma Váhala spolupracuje s rakouskou firmou Grossfurtner již 10 let. Výhodou této firmy je, že se jedná o kvalitního dodavatele s pružným výběrem. Firma Grossfurtner dodává požadovaný sortiment a kvalitně opracované maso, které splňuje také množstevní požadavky požadovaných surovin. Od této firmy má firma Váhala nejčastější závázky. Mezi další dodavatele masa lze uvést firmu Danish Crown, Animalco nebo Westfleisch. Danish Crown patří mezi lídry v této oblasti, poráží nejvíce prasat a má pobočky ve 4 státech EU. Mezi výhody této firmy patří ceny, rychlost dodávek. Nevýhodou této firmy je pásová kvalita, tzn. občasné špatně opracované maso. Firma Animalco patřila v ČR mezi jednu z největších importérských a exportérských firem. Firma Váhala s touto firmou pomalu končí spolupráci, protože firmu koupil Agrofert, což je v podstatě konkurent firmy Váhala v oblasti výroby uzenin (Kostelecké uzeniny). Firma Westfleisch má pobočky jak v Německu, tak i v Polsku. Výhodou této firmy je flexibilita v úpravě masa a ořezech.

4.1.2 Bajer a spol., spol. s r. o.

S firmou Bajer spolupracuje firma Váhala od samého počátku, a to 12 let. Patří mezi jednoho největších českých dodavatelů masa. Jedná se o kvalitní a spolehlivou firmu.

4.1.3 Almi Vídeň

Firma Almi spolupracuje s firmou Váhala již 12 let. Firma nabízí různé druhy koření a kořenících směsí. Firma vyhrává různé soutěže a je dlouholetým partnerem pro firmu. Jejich výhodou je stabilní kvalita poskytovaných surovin a jejich cena. Vyrábí koření i pro Rakušany, proto vědí, co chtějí. Je to především z důvodu vývozu výrobků firmy Váhala do řady zemí EU. Nabízí stabilní sortiment a kvalitu. Koření této firmy je dobré na šunky a nástříky na masa.

4.1.4 TRUMF International s. r. o.

Spolupráce s firmou TRUMF trvá již 12 let. Firma nabízí kořenící směsi. Výhodou firmy je, že se specializuje na levné výrobky s dobrou kvalitou a za výhodné ceny. Jedná se o rodinnou

firmu. Prodává tradiční koření vhodné především do výrobků s nižší přidanou hodnotou (např. párky, sekaná, apod.).

4.1.5 Alpak trade s. r. o.

Firma Váhala spolupracuje s firmou Alpak trade od roku 2009. Jedná se o českou firmu, od které firma Váhala odebírá střeva na šunky.

U tohoto sortimentu firma Váhala provádí výběrové řízení, kde uvede své požadavky. Po výběru daného dodavatele následně ještě provede provozní zkoušky, protože kvalita potisku střev je rozdílná.

Postup výběrového řízení je následující:

- Firma přesně zadá kalibr a funkce střev.
- Velikost výrobku.
- Jednotlivé firmy dodávají vzorky střev.
- Vzorky prochází provozními zkouškami přímo ve výrobě firmy, kdy se testuje funkčnost střeva, rychlost narážení a jestli nepraskají.
- Následně se vyberou troje střeva a zde je rozhodující cena.

4.1.6 Kart Zlín s. r. o.

Spolupráce s firmou Kart Zlín, od níž odebírá krabice a proložky, probíhá již od roku 2005.

U tohoto sortimentu je rozhodující cena, i zde se provádí výběrové řízení, kde firma Váhala uvede své požadavky.

Postup výběrového řízení je následující:

- Firma zadá typ krabice, velikost, jestli se bude jednat o krabice s potiskem nebo bez potisku a následně se rozhoduje podle ceny.

4.1.7 Váhala - spedit, s. r. o.

Jde o dceřinou společnost firmy Váhala a spol. s r. o. Tato firma zajišťuje rozvoz výrobků v menším objemu v blízkém okolí. Většinový podíl v této společnosti má firma Váhala a spol. s r. o. Platí se za ujetý km nebo za kg. Firma si zjišťuje, jaká vzdálenost je pro ni ještě výhodná, a která už ne.

4.1.8 Nagel Česko s. r. o.

S německou firmou Nagel Česko spolupracuje firma Váhala již 10 let. Výhodou je, že má certifikát na rozvoz výrobků a nabízí nejlepší cenu na kilometr. Tyto služby firma Váhala využívá pro rozvoz na delší vzdálenosti a větší objemy produktů (Slovensko, Německo, Česko). Většinou firma poptává tři výrobce, pro které rozváží. Při větším počtu zavážených výrobců je i výhodnější cena.

4.1.9 Sita CZ

Firma Sita CZ spolupracuje s firmou Váhala 12 let a jedná se o firmu poskytující služby v oblasti odpadového hospodářství. Firma dokáže odvézt i nebezpečné odpady (např. zářivky, kyseliny z čerpadel, oleje, naftu apod.). V oblasti nebezpečných odpadů zde konkurence není. Rozhodujícím prvkem je kvalita poskytovaných služeb.

4.1.10 ORC Group s. r. o.

Firma Váhala spolupracovala s firmou od roku 2002, nyní s touto firmou ukončuje spolupráci. Důvody ukončení spolupráce jsou neposkytování výhod pro firmu (firma musí platit za servis, konkurenční firmy mají servis zdarma). Tato firma poskytuje služby v oblasti nakládání s odpady se specializací na druhotné odpady. Další firmou v tomto oboru je firma JOGA Luhačovice.

Kontrola kvality dodávaných surovin a posuzování nezávadnosti hotových výrobků

4.1.11 MVDr. Šotola s. r. o.

Firma Váhala spolupracuje 3 roky s laboratořemi Kroměříž. Rozhodující jsou zde metody stanovení kvality surovin a výrobků. Klade se důraz na doby zpracování výsledků a cenu.

4.1.12 Státní veterinární ústav

S touto organizací firma spolupracuje od svých začátků, tedy 12 let. V této oblasti rozhoduje kvalita služeb. Pro kontroly má větší váhu rozhodnutí od této organizace, která je nezávislá a má vysoké renomé.

Firma Váhala zadává každé firmě v této oblasti stejné požadavky. Rozhodujícím faktorem je cena, za kterou firmy provedou určité laboratorní zkoušky.

4.1.13 Novum, spol. s r. o.

Firma Váhala spolupracuje s firmou Novum od roku 1999. Firma poskytuje služby v oblasti vážících a prodejních technologií. V této oblasti je rozhodující servis a cena. Váhy provázejí činnost od příjmu masa až po výdej hotových výrobků. Firma poskytuje servis pro digitální etiketovací váhy.

4.1.14 Musálek Rad.

Spolupráce s firmou Musálek probíhá již 6 let. Firma se zabývá montáží vah a jejich kalibrací. Výhodou firmy je, že tady v okolí je nejbližší firmě Váhala. Firma poskytuje servis u větších vah.

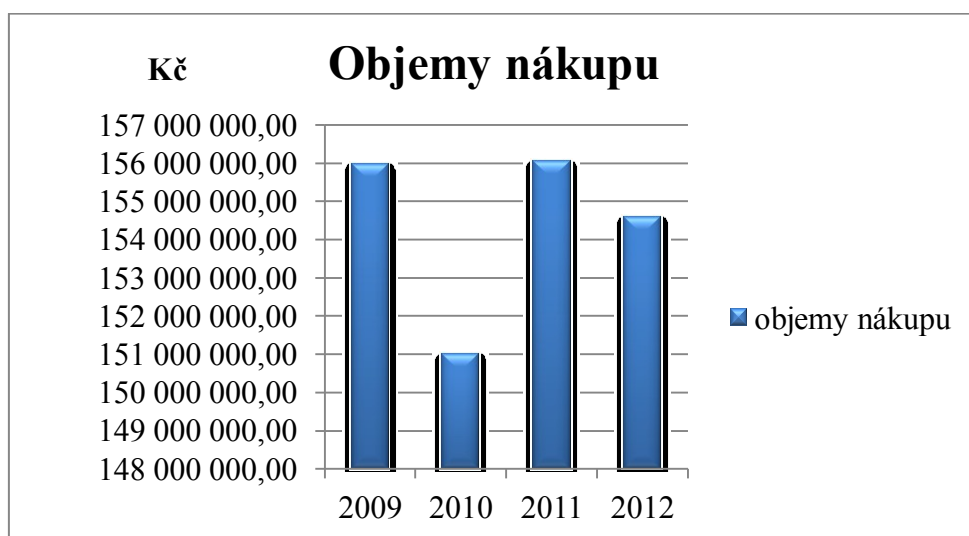
4.1.15 Profitech Food s. r. o.

Firma Váhala spolupracuje s firmou Profitech Food od roku 1996. Tato firma poskytuje náhradní díly a zajišťuje i servis na stroje pro zpracování a opracování masa. Jde o jednu z největších českých firem přidruženou ke švýcarské firmě Alpine.

4.1.16 Michal Korger

Firma Váhala spolupracuje s panem Michalem Korgerem od roku 1998. Pan Michal Korger zajišťuje bezpečnost při práci (přispívá k bezpečnosti provozu), provádí zaškolování nových zaměstnanců, ale i každoroční zaškolování stávajících zaměstnanců. A je povinností firmy mít tohoto pracovníka především v masném průmyslu.

Obrázek 4.1.17 Objem nákupu



Zdroj: vlastní graf vytvořený z podkladů poskytnutých firmou Váhala a spol. s r. o.

Firma Váhala má více dodavatelů pro jednotlivé suroviny, z toho důvodu jsem vybrala 16 dodavatelů, u kterých jsem získala objemy jejich dodávek za poslední 4 roky.

Z tohoto grafu je patrné, že objemy nákupu od vybraných firem jsou každý rok různé. Důvodem těchto výkyvů jsou ceny nakupovaných surovin, na které působí různé vlivy.

Rozhodujícím faktorem je tedy cena, podle toho firma vybírá své dodavatele.

Tabulky a grafy s objemy nákupu od jednotlivých dodavatelů jsou uvedeny v příloze.

4.2 Analýza zásob

Firma Váhala a spol. s r. o. nakupuje celou řadu surovin. Vybrala jsem 4 nejdůležitější suroviny, u kterých mi firma poskytla potřebné informace.

Pojistná zásoba je 20 t mraženého masa, kdy se jedná o týdenní zásobu. Dále pak 5 t čerstvého masa, kdy se jedná o jednodenní zásobu.

4.2.1 Vepřová kýta bez kosti

- Dodavatelé:

- Bajer a spol., spol. s r. o.
- Makovec a. s.
- Toennies Fleisch

- Doba skladování je maximálně 3 dny.
- Doba dodání u dodavatelů Bajer a Makovec je 12 hod., u Toennies je to 48 hod. Dodací doba 12 hod. je z toho důvodu, že se jedná o místní dodavatele, kteří mají sídlo v ČR. Toennies je firma se sídlem v Německu, z toho důvodu je dodací lhůta delší 48 hod. a musí se objednávat s určitým časovým předstihem.
- Náklady se evidují v pořizovacích cenách, což činí za rok 2012 - **10 244 698,09 Kč**.
- Celkové spotřebované množství je **151 951,95 kg**.

Podrobnější výpočty jsou uvedeny v příloze.

5 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnocení systému nákupu a zásobování ve firmě Váhala a spol. s r. o. a navržení případných zlepšení.

Bakalářskou práci jsem zpracovávala na základě poskytnutých podkladů a informací společností Váhala a spol. s r. o.

Na základě provedené analýzy u vybraných dodavatelů a objemů jejich dodávek v Kč za poslední 4 roky vyplývá, že celkový objem dodávaných surovin má proměnlivou tendenci. U žádného z dodavatelů nejsou objemy surovin v jednotlivých 4 letech stejné, většinou mají vzrůstající, a některé naopak klesající charakter. Rozhodujícími faktory pro výběr daného dodavatele jsou cena a kvalita dodávaných surovin.

S některými dodavateli společnost Váhala a spol. s r. o. ukončuje spolupráci, jako např. s firmou Animalco a. s., která byla hlavním dodavatelem vepřového boku s kostí. Důvodem ukončení spolupráce je odkoupení firmy Animalco a. s. společností Agrofert. Podnik Váhala a spol. s r. o. bude muset najít nového a kvalitního dodavatele, který bude schopen plnit požadavky firmy. Další možností je oslovení stávajících dodavatelů dané suroviny, zda je v jejich možnostech navýšení dodávek.

Podle provedených výpočtů obrátky zásob u jednotlivých surovin, tak u jednotlivých dodavatelů, zjišťujeme, které suroviny jsou rozhodující pro podnik. U obrátky zásob je žádoucí, aby výsledek byl co nejvyšší. U doby obratu je žádoucí, aby výsledek byl naopak, co nejnižší.

Největší obrátka vyšla u vepřového boku bez kosti ve výši 86, z toho vyplývá, že zásoba se přemění na peníze 86 krát za rok. Doba obratu u této suroviny vychází 4 dny. U firmy vyšla obrátka vepřového boku s kostí ve výši 58, tzn., že zásoba se přemění na peníze 58 krát za rok a doba obratu u dané suroviny vychází 6 dní. Obrátka u vepřové hlavy bez laloku vyšla 28, z toho vyplývá, že zásoba se přemění na peníze 28 krát za rok. Doba obratu u této suroviny vyšla 13 dní. U vepřové kýty bez kosti vyšla obrátka 21, tzn., že zásoba se 21 krát přemění na peníze za rok a doba obratu u této suroviny vyšla 17 dní.

Každá z těchto surovin má alespoň jednoho hlavního a několik minoritních dodavatelů. Firma předchází výkyvům ve výrobě tím, že má zajištěné dodávky dané suroviny od více dodavatelů. Dodávky vepřové kýty bez kosti jsou zajištěny dvěma hlavními dodavateli, a to firmou Toennies Fleisch CZ s. r. o., která v roce 2012 dodala největší objem této suroviny ve

výši 94 875,50 kg, a společnost Makovec a. s., která dodala surovinu ve výši 56 029,55 kg za rok 2012. Posledního dodavatele můžeme považovat za minoritního, v minulém roce dodal pouze 1 046,90 kg vepřové kýty bez kosti. U této suroviny bude zajištěna dodávka i v případě nečekaného výpadku jednoho z hlavních dodavatelů.

Dodávky vepřového boku bez kosti jsou zajištěny dvěma hlavními dodavateli, jedná se o zahraniční dodavatele, a to Grossfurtner, který dodal za rok 2012 největší objem dané suroviny 461 900,80 kg a firma Westfleisch, která dodala v roce 2012 98 745,85 kg vepřového boku bez kosti. Podniky Vion Vilshofen, Danish Crown fleisch a Tonnies Zerlegebetrieb jsou považovány za minoritní dodavatele. Společnost Vion Vilshofen dodala v roce 2012 21 485,50 kg vepřového boku bez kosti. Dále podnik Danish Crown fleisch za rok 2012 dodal pouze 15 359,50 kg suroviny. Firma Tonnies Zerlegebetrieb dodala v minulém roce 20 387 kg vepřového boku bez kosti. Tato surovina je zabezpečena před nečekanými výpadky některého z hlavních dodavatelů.

Dodávky vepřového boku s kostí jsou zabezpečeny hlavním dodavatelem, kterým je firma Animalco a. s. Tento dodavatel dodal za rok 2012 411 006,40 kg vepřového boku s kostí. Společnost Váhala a spol. s r. o. s tímto dodavatelem ukončuje spolupráci. Úkolem firmy bude najít spolehlivého a kvalitního dodavatele vepřového boku s kostí. Další dodavatele této suroviny lze zařadit mezi minoritní, patří sem firma Řeznictví Tichý s. r. o., která v minulém roce dodala 2 139,20 kg. Dále podnik Aldem s. r. o., který dodal v roce 2012 této suroviny 918 kg, a společnost Makovec a. s. dodala 3 723,70 kg. V tomto případě bych doporučila rozložit nákup této suroviny mezi dva dodavatele, kteří by patřili mezi hlavní a snížilo by se riziko výkyvu dodávek při nečekaném výpadku jednoho z dodavatelů.

Dodávky vepřové hlavy bez laloku jsou zajištěny hlavním dodavatelem Bajer a spol., spol. s r. o., který dodal v minulém roce 182 093,90 kg této suroviny. Další dodavatele považujeme za minoritní, z důvodu menších objemů dodávek za rok 2012. Firma Carnex s. r. o. dodala za rok 2012 3 723 kg dané suroviny a společnost Makovec a. s. dodala 14 665,70 kg vepřové hlavy bez laloku. Zde bych doporučila, aby se dodávané množství rozložilo minimálně mezi dva hlavní dodavatele, tím by došlo ke snížení rizika v dodávkách suroviny v důsledku neočekávaného výpadku jednoho z hlavních dodavatelů. Tyto návrhy by z mého pohledu snížily a rozložily riziko dodávek.

Společnost Váhala a spol. s r. o. má propracovaný systém skladování zásob a vlastní program X – COM Quantico, který slouží pro skladovou evidenci. V programu se tvoří výdejky a příjemky. Program sleduje maximální a minimální skladovou zásobu. Firma má zpracovanou

Příručku kvality a bezpečnosti (HACCP, ISO 9001:2001, BRC), kde jsou rozpracovány jednotlivé dílčí činnosti, povinnosti a pravomoci pracovníků. Dále popisuje systém managementu jakosti, aby byla zajištěna kvalita a bezpečnost výrobků firmy Váhala a spol. s r. o.

Seznam použité literatury

1. DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. *Logistika: procesy a jejich řízení*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.
2. EMMETT, Stuart. *Řízení zásob*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
3. GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko – technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
4. GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
5. HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování* [online]. Ostrava: Vysoká škola podnikání a. s., 2006 [2013-03-15]. Dostupné z: http://www.ronge.cz/dokumenty/skripta_VS/M_4_nakup_a_zasobovani.pdf
6. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
7. LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.
8. LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 172 s. ISBN 80-251-0174-6.
9. MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2009. 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.
10. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
11. PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Radix, 2005. 569 s. ISBN 80-86031-59-4.
12. ŘEZÁČ, Jaromír. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. 215 s. ISBN 978-80-7265-056-9.

13. SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: Metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.
14. SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika – teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
15. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 280 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
16. ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.
17. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
18. VÁHALA A SPOL. S R. O. *Příručka kvality a bezpečnosti*. Hustopeče nad Bečvou: Váhala a spol. s r. o., ©2007. 193 s.
19. VÁHALA A SPOL. S R. O. *Postup pro bezpečnost a legálnost obalů*. Hustopeče nad Bečvou: Váhala a spol. s r. o., ©2007. 2 s.
20. VÁHALA A SPOL. S R. O. *Postup nakupování*. Hustopeče nad Bečvou: Váhala a spol. s r. o., ©2011. 4s.
21. VÁHALA A SPOL. S R. O. *Postup hodnocení subdodavatelů*. Hustopeče nad Bečvou: Váhala a spol. s r. o., ©2012. 4 s.
22. VÁHALA A SPOL. S R. O. *Postup manipulace, balení, skladování, ochrany a dodávání*. Hustopeče nad Bečvou: Váhala a spol. s r. o., ©2012. 10 s.
23. VÁHALA A SPOL. S R. O. *Řeznické muzeum v Zámku Hustopeče nad Bečvou*. [s.l.]: Váhala a spol. s r. o., ©2011.
24. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě Obchodně podnikatelská fakulta, 2007. 131 s. ISBN 978-80-7248-440-9.

Seznam zkratek

ABC – metoda řízení zásob, kdy jednotlivá písmena vyjadřují třídy se snižující se důležitostí

apod. – a podobně

a. s. – akciová společnost

a. t. – a tak dále

BRC – norma specifikující požadavky na nezávadnost a bezpečnost potravin

CZ – národní doména nejvyššího řádu pro Českou republiku

°C – stupeň celsia

ČR – Česká republika

EAN - čárový kód pro zboží prodávané v obchodní síti

EDI – elektronická výměna dokumentů mezi obchodními partnery

EU – Evropská unie

EXPO 2000 – všeobecná světová výstava

FIFO – způsob oceňování zásob, který je založen na principu první do skladu, první ze skladu

GPS – globální navigační systém

HACCP – Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů

hod. - hodina

ISO – Mezinárodní organizace pro normalizaci

Kč – koruna česká

kg – kila

mil. - milion

MTZ – příruční sklad (Materiály, Tovary, Zásoby)

např. – například

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

st. - starší

SZIF – státní zemědělský intervenční fond

t - tuna

tzn. – to znamená

tzv. – takzvaný

VŠCHT – Vysoká škola chemicko – technologická Praha

vyd. - vydání


XYZ - analýza XYZ vyjadřuje časový průběh spotřeby u jednotlivých položek

Prohlášení o využití výsledku bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 2. května 2013


.....
Jméno a příjmení bakaláře

Seznam příloh

Tab. 1 Kroky nákupního procesu	1
Tab. 2 Objemy nákupu v Kč	2
Tab. 3 Objemy nákupu od firem Grossfurtner a Bajer a spol., spol. s r. o. v Kč.....	3
Tab. 4 Objem nákupu od firmy Bajer a spol., spol. s r. o. v Kč.....	5
Tab. 5 Objem nákupu od firmy Grossfurtner v Kč	6
Tab. 6 Objemy nákupu od firem TRUMF International s. r. o. a Almi v Kč	7
Tab. 7 Objem nákupu firem Alpak trade s. r. o. a Kart Zlín s. r. o. v Kč	8
Tab. 8 Objem nákupu od firmy Alpak trade v Kč.....	10
Tab. 9 Objem nákupu od firmy Kart Zlín v Kč.....	10
Tab. 10 Objemy nákupu od firem Váhala – spedit, s. r. o. a Nagel Česko s. r. o. v Kč.....	11
Tab. 11 Objem nákupu od firmy Nagel s. r. o. v Kč	12
Tab. 12 Objem nákupu od firmy Váhala spedit, s. r. o. v Kč	13
Tab. 13 Objemy nákupu firem SITA CZ a. s. a ORC Group s. r. o. v Kč.....	14
Tab. 14 Objem nákupu od firmy SITA CZ s. r. o. v Kč.....	15
Tab. 15 Objem nákupu od firmy ORC Group s. r. o. v Kč.....	16
Tab. 16 Objem nákupu od firem MVDr. Šotola s. r. o. a Státní veter. ústav v Kč	17
Tab. 17 Objem nákupu od firmy Šotola v Kč	18
Tab. 18 Objem nákupu od firmy Státní veter. ústav v Kč	19
Tab. 19 Objem nákupu od firem NOVUM, spol. s r. o. a Musálek Radomír v Kč	20
Tab. 20 Objem nákupu od firmy NOVUM v Kč	22
Tab. 21 Objem nákupu od firmy Musálek Radomír v Kč	23
Tab. 22 Objem nákupu od firmy Profitech Food s. r. o. v Kč	24
Tab. 23 Objem nákupu služeb od Michal Korger v Kč.....	24
Tab. 24 Objem nákupu vepřové kýty bez kosti.....	29
Tab. 25 Objem nákupu vepřového boku bez kosti.....	31
Tab. 26 Objem nákupu vepřového boku s kostí.....	32
Tab. 27 Objem nákupu vepřové hlavy bez laloku.....	34
Tab. 28 Roční potřeba surovin a hodnota ročního obrátu	35

Graf 1	4
Graf 2	4
Graf 3	5
Graf 4	6
Graf 5	7
Graf 6	8
Graf 7	9
Graf 8	9
Graf 9	10
Graf 10	11
Graf 11	12

Graf 12	13
Graf 13	14
Graf 14	15
Graf 15	16
Graf 16	17
Graf 17	18
Graf 18	19
Graf 19	20
Graf 20	21
Graf 21	21
Graf 22	22
Graf 23	23
Graf 24	24
Graf 25	25
1 Objemy nákupu vepřové kýty od jednotlivých dodavatelů	26
2 Objemy nákupu vepřového boku bez kosti od jednotlivých dodavatelů	27
3 Objemy nákupu vepřového boku s kostí od jednotlivých dodavatelů	28
4 Objem nákupu vepřové hlavy bez laloku od jednotlivých dodavatelů	29
5 Obrátka zásob za rok 2012	36
6 Doba obratu zásob	36
7 Obrátka vepřové kýty bez kosti od jednotlivých firem	37
8 Obrátka vepřového boku bez kosti od jednotlivých firem	39
9 Obrátka vepřového boku s kostí od jednotlivých firem	41
10 Obrátka vepřové hlavy bez laloku od jednotlivých firem	43
11 Obrátka vepřové kýty bez kosti od jednotlivých firem v Kč	44
12 Obrátka vepřového boku bez kosti od jednotlivých dodavatelů v Kč	46
13 Obrátka vepřového boku s kostí od jednotlivých dodavatelů v Kč	49
14 Obrátka vepřové hlavy bez laloku od jednotlivých dodavatelů v Kč	52
15 Procentuální podíl v kg	54
16 Procentuální podíl v Kč	56